



PALVELU- AJATTELUN MURROS

– näkymiä uudistuvaan palveluun

Timo Rintamäki & Piia Tienhaara (toim.)

Palveluajattelun murros
– näkymiä uudistuvaan palveluun

Timo Rintamäki & Piia Tienhaara (toim.)

Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun

Copyright © 2014 TUP & tekijät

Toimitussihteeri Annikaisa Knuutila/Hybridiviestintä Effet Oy
Ulkoasun suunnittelu ja taitto Tiina Lautamäki/ Hybridiviestintä Effet Oy

Myynti
kirjamyynti@juvenes.fi
<http://granum.uta.fi>

ISBN 978-951-44-9435-2 (nid.)
ISBN 978-951-44-9436-9 (pdf)

Kirjapaino Tammerprint Oy
Tampere 2014



Kehitätkö asiakkaasi kanssa tulevaisuuden toimintamalleja?

Toimintalogiikka on murroksessa niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella – virta vie tuotantolähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen. Yritykset saavat liikevaihdoistaan yhä suuremman osan palveluliiketoiminnasta. Julkisen sektorin haasteena on laadukkaan ja kustannustehokkaan palvelun tarjoaminen niukkenevilla resursseilla.

Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun -julkaisu keskittyy tämän muutoksen ymmärtämiseen. Se esittelee ajankohtaisia ajattelumalleja ja esimerkkejä niin teorian ja tieteen kuin käytännönkin tasolla. Kirja on syntynyt Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen lopputuloksena kiteyttäen yhteen vuosina 2010–2014 kertyneen olennaisimman tiedon, osaamisen ja kokemuksen.

Haluamme kirjan välityksellä kiittää rahoittajiamme Pirkanmaan liittoa, Tampereen kaupunkia ja Tampereen yliopistoa, joita ilman Tampereen Palveluinnovaatiokeskusta ei olisi koskaan syntynyt. Suuri kiitos ohjausryhmällemme, joka on asiantuntemuk-

sellaan vahvistanut hankkeen suuntaviivoja ja toteutusta. Kiitos kuuluu myös kaikille toimintaamme osallistuneille organisaatioille, yhteisöille ja henkilöille – sekä "kotipesällemme" Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoululle ja sen Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosille.

Tieto lisää tuskaa, mutta samalla se parhaimmillaan kasvattaa ymmärrystä. Tämän julkaisun tuottamisen myötä olemme tuskallisen tietoisia siitä, että vaikka olemmekin koettaneet kiteyttää kaikkein olennaisimmat opit ja oivallukset, paljon jää vielä tehtävää. Siispä tästäkin eteenpäin palvelutoiminnan hengessä: ajattele kehitystä, kehittele ajatusta – ja kun vielä innostut, niin onnistut!

Tampereella 31.3.2014

Lasse Mitronen
Hankejohtaja
Tampereen Palveluinnovaatiokeskus,
Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto



Sisältö

Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun

- 5 Alkusanat
- 8 Johdanto

Palveluajattelun murros

- 12 Tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen toimintalogiikkaan
TIMO RINTAMÄKI
- 19 Case Rocla: Palvelubisneksestä strategista kilpailuetua
TIMO RINTAMÄKI
- 21 Case Jönköping: Dialyysihoidon uudistaminen palvelulogiikalla
PIIA TIENHAARA

Fokuksessa asiakas

- 26 Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelulogiikan ytimessä
TIMO RINTAMÄKI JA LASSE MITRONEN
- 33 Case Ikea: Asiakasarpohjainen strategia ja sen
lunastaminen monikanavaisessa palvelukokemuksessa
TIMO RINTAMÄKI
- 35 Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa
PASI-HEIKKI RANNISTO
- 41 Case Kurkiaura: Muutos asiakkaan arkeen
PIIA TIENHAARA

Uudistuva palvelu

- 46 Asiakaskeskeiset palveluinnovaatiot liiketoiminnan kilpailuetuna
LASSE MITRONEN
- 53 Case Flexim Security Oy: Ideasta innovaatiot palveluiksi
yhdessä asiakkaan kanssa
ANNE TUHKUNEN
- 55 Case Särkänniemi: Palveluyrityksen kehityshaasteena
elämyksen uudistaminen
OUTI PUHAKKA
- 58 Innovaatioalustat arvon yhteisluomisen malleina
RIINA PULKKINEN
- 65 Case The Week of Wicked Problems:
Avoin innovaatioalusta toimii myös julkisella sektorilla
RIINA PULKKINEN
- 67 Innovatiivinen kehittäminen verkostossa
PASI-HEIKKI RANNISTO JA SANNA TUURNAS
- 75 Case InnoTuo-hanke, Jyväskylän kaupunki:
Nuorten aikuisten palvelukeskus
perustettiin moniammatillisena yhteistyönä
PASI-HEIKKI RANNISTO
- 77 Case Elämänhallinta-hanke: Ilman verkostoja
kunta ei kerta kaikkiaan ole mitään
ANNE TUHKUNEN

Näkymiä palveluajatteluun

- 82 Yhteenvetoa kirjan keskeisistä teemoista
TIMO RINTAMÄKI, LASSE MITRONEN JA PIIA TIENHAARA
- 89 Hanke kirjan taustalla:
Tampereen Palveluinnovaatiokeskus 2010–2014
PIIA TIENHAARA
- 96 Kirjoittajat

Johdanto

Murros tuotantolähtöisyydestä
palvelulogiikkaan tarjoaa
haastavuudestaan huolimatta
mahdollisuuksia kaikille
yrityksille ja julkisyhteisöille,
toimialasta riippumatta.

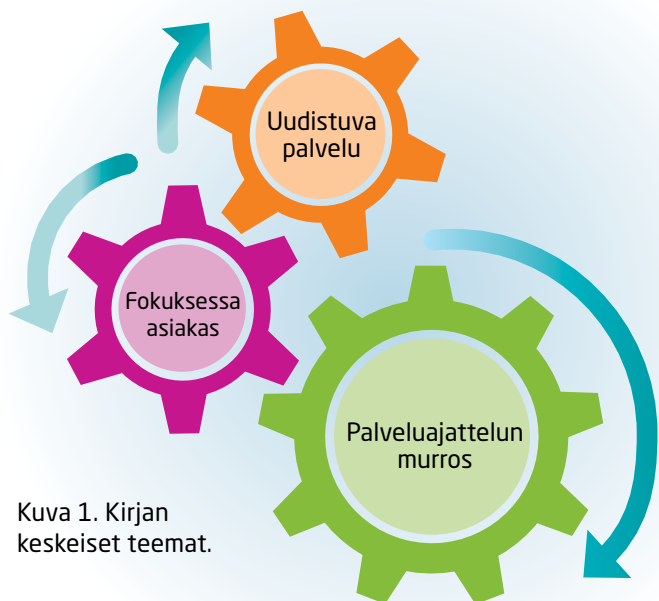
Mitä tapahtuisi, jos toimialasi olisi vielä keksimättä ja se alkaisi rakentua tässä hetkessä tunnistettujen asiakastarpeiden pohjalta? Muodostuisivatko käytössä olevat resurssit ja toiminta samanlaisiksi kuin nyt? Entä olisivatko organisaatiosi painopisteet osaamisen kehittämisessä kenties erilaiset kuin miksi ne ovat vuosien saatossa ehtineet kehittyä? Mistä tarvittava osaaminen löytyisi – organisaatiosi sisältä vai jostain muualta?

Asettuminen asiakkaan – tai ylipäätään tuotteiden ja palvelujen käyttäjän – asemaan on usein erinomainen tapa

kyseenalaistaa vallitsevat käytännöt ja toimintamallit. Kun toimintamallit kyseenalaistetaan käyttäjän näkökulmasta, se voi parhaimmillaan johtaa palveluinnovaatioihin ja sitä kautta kilpailuetuun. Asiakasnäkökulma on yleensä hyvä lähtökohta, mutta muutakin toki tarvitaan toiminnan uudistamiseen. Esimerkiksi innovatiivisen palvelutarjoonnan luominen saattaa tulla mahdolliseksi vasta kumppaneiden ja verkostojen roolin uudella oivaltamisella.

Tämän kirjan tavoitteena on tarjota poikkitieteellinen ja ajanmukainen näkemys palveluajattelusta ja sen murroksesta painottaen niin liiketoimintaosaamista kuin asiakaslähtöistä julkisten palvelujen kehittämistäkin. Kirja soveltuu erityisesti palvelutoiminnan johtamisen ja kehittämisen parissa työskenteleville henkilöille. Teoksen ovat kirjoittaneet Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeessa toimineet Tampereen yliopiston eri tieteenalojen asiantuntijat.

Kirja rakentuu kolmesta teemasta, jotka toimivat myös itsenäisinä kokonaisuuksina. Keskeistä kirjassa on erilaisia näkymiä tuova käytännön ja teorian vuoropuhelu: artikkelimuotoisia tekstiosioita havainnollistavat useat käytännön esimerkit, jotka on poimittu Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen (2010–2014) aikana toteutetuista projekteista, seminaareista ja kumppaniorganisaatioiden



Kuva 1. Kirjan keskeiset teemat.

kokemuksista. Toivomme niiden toimivan inspiraation lähteinä lukijoidemme omille palvelukehitysjajatuksille.

Palveluajattelun murros kirjan ensimmäisenä teemana avaa lukijalle läpi eri toimialojen kulkevaa murrosta. Niin tuotteita valmistavat ja myyvät organisaatiot kuin jo lähtökohtaisesti palvelusektorilla toimivat organisaatiot joutuvat tarkastelemaan toimintalogiikkaansa uusin silmin. Uskomme, että kuvaamamme murros tuotantolähtöisyydestä palvelulogiikkaan tarjoaa haastavuudestaan huolimatta mahdollisuuksia kaikille yrityksille ja julkisyhteisöille, toimialasta riippumatta.

Kirjan toinen teema, fokuksessa asiakas, käsittelee asiakasnäkökulmaa palveluajattelun lähtökohtana. Keskeisiä ajureita uudessa palveluajattelussa ovat asiakasarvon ymmärtäminen sekä asiakaslähtöisyyden tuominen organisaatiossa strategisen tason asiaksi. Ymmärrys siitä, mitä

asiakas aidosti arvostaa, avaa näkökulmia sekä organisaatiotason valintoihin että käytännön palvelumalleihin. Syvään asiakasymmärrykseen perustuva asiakaslähtöisyys on myös tapa parantaa julkisen palvelun vaikuttavuutta.

Kolmas teema, uudistuva palvelu, laajentaa perspektiiviä asiakasfokuksesta kohti uudistumisen ja yhteiskehittelyn menetelmiä sekä asiakaskeskeisiä palveluinnovaatioita. Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan tässä teoksessa kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista, joka lähtee juuri asiakkaan kontekstista – ei organisaatiosta tai sen tuotteista tai tuotantokenteistä. Innovaatioalustat ovat nousseet esille palveluinnovaatioiden ja vuorovaikutuksen vauhdittajina. Artikkeleissa kuvataan innovaatioalustojen mahdollisuuksia ja reunaehdoja sekä verkostojen roolia palvelujen uudistamisessa ja kehittämisessä.

Kirjan lopussa kiteytetään keskeiset teemat ja niiden tärkeimmät opit, jotka avaavat näkymää uudistuvaan palveluun. Kirjan päättää yhteenvedo kirjan taustalla olevasta hankkeesta ja sen vaikutuksista ja tuloksista Pirkanmaalla.

Palveluajattelun murros haastaa meidät uudistumaan. Oletko valmis kyseenalaistamaan nykyiset toimintamallit ja ottamaan askeleen kohti uutta?

Antoisia lukuhetkiä!

Timo Rintamäki ja Piia Tienhaara

Palvelut eivät ole enää
vain arvoketjun loppupään ilmiö,
vaan kehitystä ohjaava
voima.

PALVELUAJATTELUN MURROS

12

Tuotantolähtöisestä
palvelulähtöiseen
toimintalogiikkaan

19

Case Rocla:
Palvelubusineksesta
strategista kilpailuetua

21

Case Jönköping:
Dialyysihoidon
uudistaminen
palvelulogiikalla

TIMO RINTAMÄKI

Tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen toimintalogiikkaan

Suomen kansantaloudessa – kuten kehittyneissä talouksissa globaalistikin – palvelujen osuus on noussut ylivoimaisesti suurimmaksi osa-alueeksi alkutuotannon ja jalostuksen (teollisuuden) kustannuksella. Samalla menestymisen logiikka on murroksessa. Palvelujen osuuden kasvu nähdään kansantalouden näkökulmasta joko aurin-gonlaskuna tai -nousuna.

Negatiivista ennustetta selitetään niin sanotulla Baumolin taudilla, jolla viitataan perinteisten palvelualojen heikkoon tuottavuuteen. Palvelutalouden puolestapuhujat ovat sitä mieltä, että Suomen kaltaisissa, korkean osaamisen ja teknologian talouksissa palvelusektori on nimenomaisesti kasvun ja uudistumisen lähde. Palvelut paranevat Baumolin taudista muun muassa digitalisoitumisen myötä, jonka seurauksena monistuvuus ja skaalautuvuus muuttuvatkin vahvuuksiksi.

Keskustelussa vähemmälle jäänyt mutta merkittävä muutos on se, että palvelut eivät ole enää vain ketjun loppupään ilmiö, vaan kehitystä ohjaava voima. Kuten Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila toteavat, palvelut usein määrittävät, millaisia tuotteita tuotetaan (1). Tämä näkyy esimerkiksi kaupan toimitusketjun ohjauksena elintarvikkeiden ja tavaroiden tuotekehitykseen ja tuotantoon asti, sekä erityisesti toimialoilla, joissa digitaalisten sisältöjen tuottajat ja markkinoijat pitkälti määrittävät, millainen elektroniikka milloinkin käy kaupaksi.

Samat haasteet ja mahdollisuudet on noteerattu myös julkisella sektorilla (2). Kansallisella tasolla julkisten palvelujen uudistus lieenee yksi keskeisimpiä teemoja 2010-luvun politiikassa. Niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla on menossa murros tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen toimintalogiikkaan. Tämän artikkelin – ja koko kirjankin – keskeinen tavoite on kuvata tätä murrosta ja tuottaa yrityksille ja julkisorganisaatioille näkemys palvelujen uudistamisen – tai palvelulogiikan avulla uudistumisen – mahdollisuuksista.

Mistä palvelulähtöisessä toimintalogiikassa on kysymys?

Palvelulähtöinen logiikka perustuu Vargon ja Luschin koamaan ja tunnetuksi tekemään palvelulähtöiseen ajatusmalliin, josta he käyttävät englanninkielistä nimeä Service-Dominant logic erona ns. perinteistä talousteorian näkökulmaa kuvaavaan tuote- ja tuotantolähtöiseen logiikkaan, Goods-Dominant logic (3, 4). Palvelulogiikan ytimessä on havainto siitä, että taloudessa – oli sitten kysymys organisaatioista, markkinoista tai yhteiskunnasta – on aina pohjimmiltaan kyse palveluvaihdannasta. Taulukossa 1 esitetään tuote- ja tuotantolähtöisen sekä palvelulähtöisen logiikan keskeisiä painotuseroja.

Palvelulogiikkaan siirryttäessä aineettomien resurssien, kuten tiedon ja osaamisen roolit korostuvat. Vaikka fyysi-

TUOTE- JA TUOTANTOLÄHTÖISEN LOGIIKAN FOKUS

- Aineelliset resurssit, joita tarvitaan tavaroiden tuottamiseksi markkinoille (tuote)
- Vaihdamta-arvo, joka määrittyy markkinoilla hintakeskeisesti
- Organisaation omat prosessit, jossa arvon luomisen katsotaan tapahtuvan

PALVELULÄHTÖISEN LOGIIKAN FOKUS

- Aineettomat resurssit (tieto ja osaaminen), joita käytetään asiakkaan asiointilan parantamiseksi (palvelu)
- Käyttöarvo, jonka asiakas määrittää paitsi taloudellisin, myös esimerkiksi toiminnallisin, emotionaalisin ja symbolisin kriteerein
- Asiakkaan konteksti, eli kuluttajan arjen tai yrityksen liiketoimintaprosessin tukeminen, jossa arvo yhteisluodaan

Taulukko 1. Tuote- ja tuotantolähtöisen ja palvelulähtöisen logiikan painopiste-eroja.

nen tuote usein pysyykin keskeisenä osana tarjoomaa, kilpailuetu saavutetaan esimerkiksi tuotteen ostamisen, käyttämisen tai vaikuttavuuden parantamisen avulla. Palvelussa onkin kyse tiedon ja osaamisen käyttämisestä toisen osapuolen, yleensä asiakkaan, hyväksi (3, 4).

Palvelussa on kyse **tiedon ja osaamisen** käyttämisestä asiakkaan hyväksi.

Kun tuote- ja tuotantolähtöinen logiikka lähtee vaihdanta-arvosta ja nojaa usein materiaan ja tuotantokustannuksiin, palvelulogiikka ottaa fokuksensa asiakaslähtöisesti määrittävän käyttöarvon, use-value. Tämä asiakkaan kokema arvo kuvastaa nimensä mukaisesti hyötyjä, joita asiakas kokee tuotteita ja palveluita käyttäessään – tai uhrauksia, joita asiakas välttää. Asiakkaan näkökulmasta hintakeskeisesti määritetty taloudellinen arvo on vain yksi ulottuvuus muiden joukossa.

Arvon erilaisten määritelmien lisäksi organisaation ja asiakkaan roolit ja toimet nähdään arvon luomisessa eri tavoin eri logiikoissa. Siirryttäessä palvelulogiikkaan hylätään ajatus siitä, että organisaation omat prosessit olisivat arvonluonnin ainoa lähde ja että luotu arvo olisi tuotteen. Palvelulogiikassa arvon luominen lähtee asiakkaan

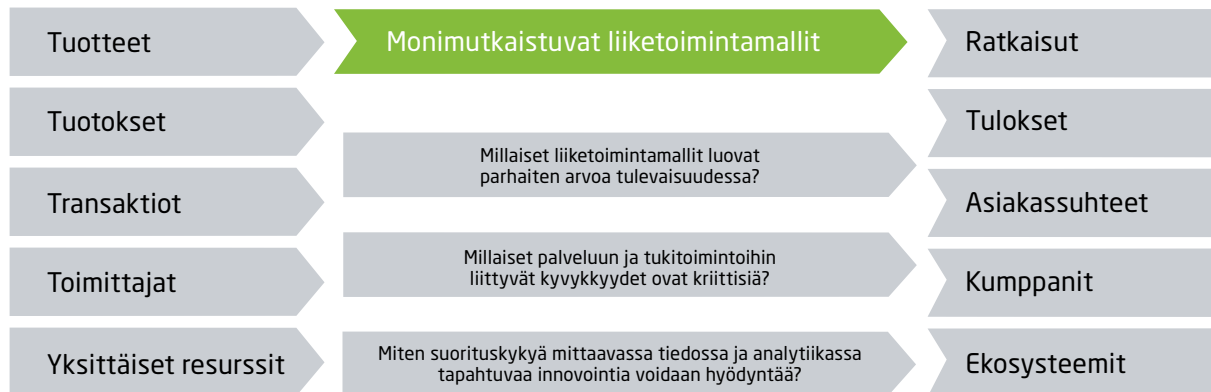
kontekstista ja tapahtuu usein yhdessä asiakkaan kanssa: kyse on kuluttajan arjen tai yrityksen liiketoimintaprosessin tukemisesta (5). Asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta toimijasta aktiiviseksi osallistujaksi, joskus jopa pääasialliseksi arvon luoja (6). Arvonluomisen näkökulmasta palvelulogiikka tarkoittaa myös organisaation seinien ulkopuolelta tapahtuvaa ajattelua.

Palvelulogiikka toiminnan uudistamisen voimavarana

Millainen merkitys palvelulogiikalla sitten voi olla yrityksen tai julkisyhteisön toiminnan innovoinnissa ja kehittämisessä? Luontevaa on aloittaa tarkastelemalla omaa tarjoomaa eli tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Ohjautuuko se sen perusteella, mitä on ennenkin tehty ja mitä kilpailijatkin tekevät, yleisiä alan normeja seuraamalla? Vai ohjautuuko tekeminen aidosti sen

perusteella, mihin tarkoituksiin kuluttajat tuotteita ja palveluja käyttävät tai millaisiin yritysasiakkaiden toimintaprosesseihin tuotteet ja palvelut liittyvät? Miten tuotteiden ja palvelujen ostettavuutta, käytettävyyttä ja vaikuttavuutta voisi parantaa asiakkaan näkökulmasta? Tällaiset kysymykset auttavat kehittämään staattista tarjoomaa kohti asiakaslähtöisesti määriteltyjä, arvoa tuottavia ratkaisuja. Palvelulähtöinen toimintalogiikka perustuu syvään asiakasymmärrykseen ja sen pohjalta kehitettyyn ratkaisuun, josta tulee tarjooman ydin.

Palvelulogiikkaa noudattava yritys pyrkii fokusoimaan omaa toimintaansa asiakkaan onnistumisen toteutumiseksi, jolloin asiakkaan tuloksiin keskittyminen johtanee vähintäänkin parantuneeseen resurssikäyttöön, mutta joskus myös uusiin ansaintalogiikoihin. Esimerkiksi teollisuuden power-by-the-hour-malleissa tai pilvipalveluina toteutetuissa kuluttajien viihde- ja musiikkipalveluissa toteutuu



Kuva 1. Palveluliiketoiminnan malliin siirtymisen haasteita ja kehittymismahdollisuuksia (7).

Palvelulogiikan mahdollisuudet avautuvat usein kumppaniverkostoissa.

tämä ajatus. Voidaan siis kysyä, määräytyykö ansaintalogiikka organisaation oman toiminnan tuotosten perusteella – vai niiden tulosten perusteella, joita asiakkaan arjessa tai liiketoiminnassa saadaan aikaan asiakkuuden ansiosta.

Koska tuotantolähtöisesti toimiva organisaatio ohjautuu tuotteiden (ja palveluiden) vaihdanta-arvon perusteella, se ottaa yleensä lähtökohdakseen transaktioiden (ostotapahumien) maksimoinnin ja antautuu hintakilpailulle. Asiakassuhteeseen keskittyminen sen sijaan tarjoaa mahdollisuuden syventää asiakasymmärrystä, jolloin edellytykset omalle palvelukehitykselle ja arvon yhteisluomiselle ovat erinomaiset. Tällöin on mahdollista rakentaa kestävämpiä asiakassuhteita, joiden avulla todennäköisyys myös katteen paranemiseen kasvaa.

Kumppanuus ja ekosysteemit ovat palveluliiketoiminnan potentiaalisia kehitysalueita. Kun tuotantolähtöisyyttä kuvastavat usein vertikaaliset toimitussuhteet ja toimittajien kilpailuttaminen, palvelulogiikan mahdollisuudet avautuvat usein kumppaniverkostoissa. Vastaavasti arvon luominen siirtyy yksittäisistä resursseista ekosysteemeihin. Ekosysteemillä tarkoitetaan tässä yhteydessä rakennetta, joka mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen entistä paremman arvonluonnin. Toimijasta, joka omistaa ja hallinnoi ekosysteemiä tulee resurssi-integraattori. Esimerkiksi Apple on

kyennyt luomaan ekosysteemin, johon se voi kutsua niin kuluttajia (asiakas) kuin sisällöntuottajia (kumppani) ja jonka avulla sen päätelaitteiden arvo ja haluttavuus kasvavat. Samalla tavalla esimerkiksi Withings on luonut asiakkaalleen rakenteen, jossa erilaiset päätelaitteet ja niihin ohjelmoidut sovellukset palvelevat terveystiedolla kuluttajia ja heidän lääkäreitään. Ekosysteemiajattelu ei kuitenkaan rajoitu vain kuluttajamarkkinoille suuntautuneiden globaalien yritysten suurilla investoinneilla rakennettuihin ratkaisuihin. Esimerkiksi Kempin Arc System on ekosysteemi, johon hitsaajat tunnistautuvat aloittaessaan työnsä. Järjestelmän avulla voidaan muun muassa todentaa hitsaajan pätevyys, raportoida työn edistymisestä, mahdollisista poikkeamista ja huoltotarpeista.

Palvelulogiikan haasteeseen vastaaminen tuo usein mukanaan monimutkaistuvan liiketoimintamallin, monenlaaisia osaamishaasteita, vanhasta poisoppimisen tuskaa ja muutosjohtamisen kitkaa. Vielä vaarallisempaa saattaa kuitenkin olla navigointi tuote- ja tuotantolähtöisin opein muuttuvassa maailmassa. Yhä useammalle organisaatiolle palvelulogiikka on tuottanut silmiä avaavan kokemuksen siitä, mitä arvon luominen asiakkaille voisi parhaimmillaan tarkoittaa. Aika moni on sillä myös uudistanut kilpailuetunsa. Onko sinun organisaatiosi seuraava? ●

Lähteet

1. Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila P. (2012). Uutta arvoa palveluista. Taloustieto Oy (ETLA B256). Helsinki.
2. Mitronen, L. & Rintamäki, T. (2012). Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Teoksessa: Anttonen A., Haveri A., Lehto J. & Palukka, H. (2012). Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere University Press. Tampere.
3. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), 1–17.
4. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(2): 1–10.
5. Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 20(5), 381–391.
6. Grönroos, C. (2009). Towards service logic: The unique contribution of value co-creation. Hanken Working papers
7. Visnjic, I. & Neely, A. (2011). From Processes to Promise: How complex service providers use business model innovation to deliver sustainable growth. Cambridge Service Alliance -verkkosivu www.cambridgeservicealliance.org.

Ratkaisevaa on ollut
asiakkaiden kuunteleminen
sekä organisaation
järjestelmällinen
muutosjohtaminen.

Liiketoimintayksikön johtaja
Jukka Oksanen,
Rocla Oy



Palvelubusineksesta strategista kilpailuetua

Sisälogistiikkaprosessien mallintamista, siihen liittyvän tiedon keruuta ja sen pohjalta ratkaisuja entistä tehokkaampiin prosesseihin. Varastotyöntekijöiden koulutusta ja käyttäjäkokemuksen kehittämistä. Kuljetuskaluston kunnon monitorointia ja oikea-aikaista huoltoa. Tiedolla palvelua asiakaskohtaisesti räätälöityjen, mitattua tietoa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tuottavien raportointiohjelmistojen avulla. Tätä on trukkibisneksen arki, ainakin Roclassa.

Rocla kehittää, valmistaa ja markkinoi varastotrukkeja ja automaattitruckijärjestelmiä sekä tuottaa niiden elinkaarren kattavia kokonaispalveluja. Yrityksen juuret ovat vuonna 1942 perustetussa Rautatyö Oy:ssä, joka keskittyi 1950-luvulta lähtien nosto- ja siirtolaitteiden valmistamiseen. 1960-luvun alussa Roclasta tuli trukkitehdas. Seuraavien vuosikymmenten aikana yhtiö listautui pörssiin ja jatkoi innovatiivista kehitystyötä tuoden uutta teknologiaa niin valmistusprosesseihin kuin tuotteisiinkin. Vuodesta 2008 Rocla on ollut osa japanilaista Mitsubishi Heavy In-

dustries -konsernia ja toimii nyt konsernin globaalina varastotrukkien tuotekehityskeskuksena.

Miten suomalaisesta perheyrityksestä kasvoi valmistuksessa ja kehitystyössä kansainvälinen edelläkävijä, jonka liikevaihdosta noin puolet syntyy palveluliiketoiminnasta?

Suomen liiketoimintayksikön johtajan **Jukka Oksasen**¹ mukaan ratkaisevaa on ollut asiakkaiden kuunteleminen sekä organisaation järjestelmällinen muutosjohtaminen kohti palveluliiketoiminnan mallia. Ensin mainittu johti asiakasymmärrykseen, joka laajensi yrityksen mission trukki- en valmistajasta sisälogistiikkaprosessien edelläkävijäksi. Asiakkaiden kuuntelu ja heidän liiketoimintaprosessiensa syvälinen tarkastelu paljastivat sen, mikä on monen b2b-yrityksen karu kohtalo: asiakkaita eivät trukit (eli päätuote) kiinnostaneet, ja vasta niiden pettäessä paljastui niiden kriittinen rooli liiketoimintaprosessien kannalta. Sen sijaan asiakkaita kiinnostivat erityisen paljon kaikki toimet, joilla heidän omaa sisälogistiikkaprosessiaan voitaisiin ke-

hittää yhä toimintavarmemmaksi, tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. Oivallus johti nopeasti sekä ylläpito- että koulutuspalvelujen tarjoamiseen asiakkaille ja teknologian valjastamiseen näiden tavoitteiden tueksi. Etädiagnostiikkateknologian ja kehittyneen huollonohjausjärjestelmän avulla trukien huolto voitiin ajoittaa entistä tarkoituksenmukaisemmin, jolloin rikkoutumisten aiheuttamat pullonkaulat vähenivät huomattavasti. Samoin tietoa trukien käytöstä oli mahdollista hyödyntää konsultoinnin ja koulutuksen tukena, sillä suuri osa rikkoutumisista aiheutui trukien holtittomasta käsittelystä.

Kokemusten karttuessa palveluliiketoiminta alkoi saada yhä enemmän painoarvoa Roclan strategiassa. Huollon ja koulutuksen ohella etäluettavan tiedon mahdollisuudet asiakkaiden sisälogistiikkaprosesseissa alkoivat ilmetä uusin tavoin. Tieto trukien liikkeistä itse asiassa mallintaa keskeisellä tavalla sisälogistiikkaprosessin tehokkuutta, joten sen raportointi asiakkaalle tarjoaa arvokasta tietoa seurannan ja kehittämisen tueksi. Yritykseen kertyneen asiakas-, prosessi- ja automaatio-osaamisen soveltamisen

myötä Rocla on lähtenyt ottamaan yhä suurempaa vastuuta asiakkaidensa sisälogistiikkaprosessien suunnittelusta, kehittämisestä ja johtamisesta. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat automaattitrukkijärjestelmät, joiden avulla tietyt osat asiakkaan sisälogistiikasta hoituvat automatisoidusti.

Oksanen painottaa, että siirtyminen palveluliiketoimintaan on muutos, jonka päämäärätietoisien ja systemaattisen johtamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Organisaatiokulttuuri muuttuu dramaattisesti, kun tuotelähtöisen insinööriosamisen ja teknisen myynnin näkökulmat täydentyvät esimerkiksi asiakasymmärryksen, ohjelmisto-osaamisen ja prosessijohtamisen näkökulmilla. Yksi onnistuneen muutoksen salaisuus lieneekin siinä, miten vanha ja uusi maailma yhdistetään luomalla palvelumallit, joissa asiakas voi ostaa vain trukin tai kokonaisen ulkoistetun sisälogistiikkaprosessin lisäpalveluineen. Roclan esimerkki osoittaa, että palvelulogiikka ei tarkoita kustannuksia tuottavia palveluksia, vaan molemmille osapuolille arvoa luovaa palveluliiketoimintaa.

¹Jukka Oksanen vieraili Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen järjestämässä Palveluliiketoiminnan johtamisen RoundTablessa 24.5.2012 ja jakoi Roclan kokemuksia palveluliiketoimintaan siirtymisestä. Roclasta lisätietoja: www.rocla.com/fi



Jönköping: Dialyysihoidon uudistaminen palvelulogiikalla

PIIA TIENHAARA

Act before something happens!

Göran Henriksin viesti Tampereen Palveluinnovaatio-keskuksen seminaarissa¹ oli selkeä: potilaan on tultava ykkösasiaksi. Terveystenhoidon toimintaa on katsottava potilaan silmin ja otettava hänet mukaan palvelujen kehittämiseen.

Ruotsin Jönköpingissä on kehitetty pitkäjänteisen ja systemaattisen laatutyön, toiminta- ja johtamistapojen uudistamisen sekä potilaiden ja henkilöstön välisen yhteistyön avulla maailman kärkitasoa oleva terveydenhuollon palvelujärjestelmä. Keskeistä järjestelmässä ja toiminnassa on potilas. Kehitys näkyy kustannustehokkuudessa, potilasturvallisuudessa ja -lähtöisyydessä sekä tasa-arvon toteutumisessa. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus ja poissaolot ovat poikkeuksellisen matalia.

Henriksin esimerkki dialyysipotilaan hoidosta alueellisessa sairaalassa Jönköpingissä (Ryhov County Hospital Sweden)² on hätkähdyttävä. Dialyysihoitoa piti laajentaa, mutta resurssit olivat vähissä. Tämä pakotti innovatiivisten

ratkaisujen etsimiseen ja potilaan (asiakkaan) mukaan ottamiseen palvelun kehittämiseen. Potilaan ja henkilöstön yhteistyöllä saatiinkin luotua uudenlainen toimintamalli, jota hoitajat tosin aluksi vastustivat mutta joka lopulta tuotti erinomaisia tuloksia.

Potilaan omatoimisuus on toimintamallissa ratkaiseva. Toimintakuntoiset potilaat pääsevät kulkukortilla dialyysihoidon joustavasti ja vastaavat hoidostansa itse. Hoito alkaa dialyysikoneen ja siihen tarvittavien välineiden yhteen kytkeemisestä ja koko hoito kestää neljä tuntia kerrallaan.

Aiempi toimintamalli on esimerkki palvelusta, jonka perustana ovat tuotantolähtöisyys ja organisaation omat rakenteet. Kehittämisessä mukana ollut hoitaja **Britt-Mari Banck** toteaa dialyysihoidon aiemmin hallinneen potilaan elämää, kun hoidossa piti käydä tiettyinä päivinä ja kellonaikoina. Nykyisessä mallissa tavoitteena on, että elämä hallitsee dialyysia – toiminta suunnitellaan yhdessä potilaan kanssa hänelle sopivan päivärytmin ja tarpeiden mu-

*Act before
something happens.*

*Göran Henriks,
Chief Executive of Learning
and Innovation at the Culturum
in the County Council of Jönköping,
Sweden*



kaan, ja se mahdollistaa potilaalle esimerkiksi töissä käynnin.

Toimintamalli on vaatinut potilaiden kouluttamista ja informointia sekä entistä tarkempaa huolenpitoa tarvikkeista ja lääkkeistä. Samoin edellytyksinä ovat olleet vallan antaminen potilaalle ja luottamus potilaan kykyyn toimia. Tämä on kannattanut, sillä vaikutuksia mallilla on ollut runsaasti.

Asiakasymmärryksen kautta rakennetun palvelun lopputulos oli jotain enemmän kuin potilaiden sanoittamat tarpeet. Potilaiden oma aktiivisuus lisääntyi, ja esimerkiksi omahoitokertojen määrä kasvoi. Tämä on parantanut hoidon vaikuttavuutta. Kokonaisuudessaan hoidon laatu ja tehokkuus, potilaiden tyytyväisyys, kokonaisuhyvinvointi ja elämänlaatu ovat parantuneet ja tarvittavan lääkityksen määrä on vähentynyt. Tämä kaikki on saatu aikaan ilman tulehduksia tai hoidosta aiheutuneita komplikaatioita. Henkilöstö on muuttunut toiminnan tukijaksi. Ongelmat ratkaistaan Britt-Mari Banckin mukaan hoitajien ja potilaiden yhteistyöllä, jolloin potilas tuntee osallistuvansa, ei vain koneiden käyttöön vaan koko tilanteeseensa. Banck summaa menestyksen pohjautuvankin siihen, että potilasta ei pakoteta, vaan hänen kanssaan tehdään jatkuvaa yhteistyötä.

Dialyysihoidon kehittäminen on esimerkki siitä, miten palvelu rakennetaan palvelulogiikalla asiakkaalle sopivaksi. Esimerkki kannustaa terveydenhuoltoa toimintakulttuuriin, jossa nähdään ihminen potilaan takana – potilasta kuunnellaan, asioita ajatellaan ja kokeillaan uudella tavalla ja ongelmien sijaan keskitytään ratkaisuihin.

Jönköping on innoittanut eri maiden terveydenhuollon toimijoita tavoittelemaan uudenlaista palveluajattelua ja ottamaan henkilöstö ja asiakkaat mukaan kehittämiseen. Esimerkiksi Tampereen kaupunki toteutti vuonna 2013 pilottiprojektin, jossa sosiaali- ja terveystalouta kehitettiin osallistuneista koki kehittämistoiminnan vaikuttaneen yksikön toimintakulttuuriin ja omaan ajatteluunsa. He myös uskoivat lopputuotosten olevan hyödyllisiä asiakkaille ja jäävän pysyväksi osaksi arjen toimintaa.

Henrikin viestiin "act before something happens" onkin monessa paikassa jo havahduttu: palvelujen ja palvelulogiikan asiakaslähtöinen uudistaminen on vauhdissa.

¹ Tampereen Palveluinnovaatiokeskus järjesti Palvelurakenne muuttuu – olemmeko valmiit? -seminaarin 21.11.2012 yhdessä Tampereen kaupungin, TampereSenior-ohjelman, Kurkiaura-hankkeen ja Suomen Laatuohjelman ry:n Osaamisen kehittämisen laatujaoksen kanssa. Katso lisätietoa blogista: <http://palveluinnovaatiokeskus.wordpress.com>, blogit 22.11.2012 ja 29.11.2012.

² Katso Youtube-video "Probably the best self-dialysis unit in the world – Ryhov County Hospital Sweden": www.youtube.com/watch?v=VEk-A3k98QA

Asiakasarvo,

arvopohjainen asiakaslupaus ja arvon

yhteisluominen on nostettu sekä

palvelulogiikan keskiöön että strategiseksi

näkökulmaksi **kilpailuedun**
rakentamiseen.

26 **Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelulogiikan ytimessä**

33 Case Ikea:
Asiakasarvopohjainen strategia ja sen lunastaminen monikanavaisessa palvelukokemuksessa

35 **Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa**

41 Case Kurkila:
Muutos asiakkaan arkeen

FOKUKSESSA ASIAKAS

TIMO RINTAMÄKI JA LASSE MITRONEN

Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelulogiikan ytimestä

Asiakasarvon väitetään tarjoavan parhaan selityksen siihen, miksi asiakas ostaa ja pysyy asiakkaana (1). Asiakas-arvo selittää asiakastytyvääsyyttä, asiakasuskollisuutta ja suosittelukäyttäytymistä (2). Siksi sen relevanssi kaikille asiakaslähtöisesti toimiville organisaatioille lieenee selvä. Erityisen mielenkiintoiseksi asiakasarvon käsitteen tekee sen saama huomio viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa: asiakasarvo, arvopohjainen asiakaslupaus ja arvon yhteisluominen on nostettu sekä palvelulogiikan keskiöön että strategiseksi näkökulmaksi kilpailuedun rakentamiseen (3, 4, 5, 6).

Asiakasarvon suosiolla on ollut myös varjopuolensa, sillä monin paikoin siitä on muodostunut asiakastytyvääsyyteen ja asiakaslähtöisyyteen rinnastuva ja usein sisällöltään tyhjä iskusana. Tässä artikkelissa tarjotaan näkymiä asiakasarvon määrittelyyn sekä sen hyödyntämiseen strategisena erilaistumisen työkaluna.

Näkökulmia asiakasarvon määrittelyyn

Klassisin ja kaiketi yksi geneerisimmistä asiakasarvon määritelmistä on Zeithamlin vuonna 1988 tunnetuksi tekemä ”hyötyjen ja uhrausten välinen suhde” (7). Hyöty viittaa asiakkaan kannalta positiivisiin seurauksiin, kuten esimerkiksi korkeaan laatuun. Uhraus-termi on valittu kuvaamaan asioita, joista asiakkaan on oltava valmis luopumaan tuotteen tai palvelun saadakseen tai sitä käyttääkseen.

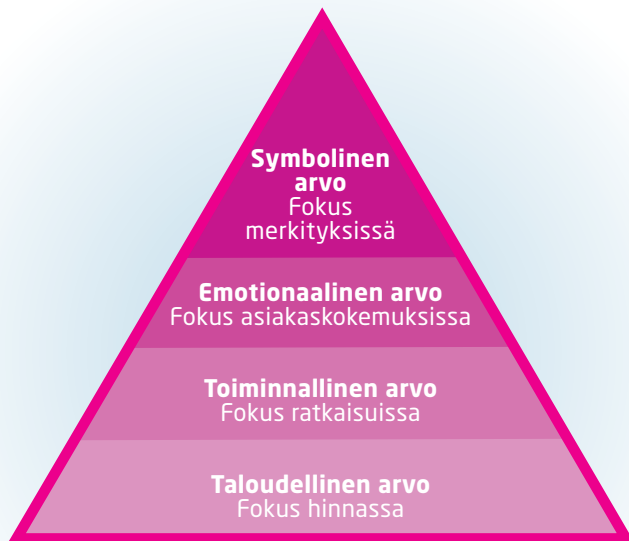
Raha on vain yksi arvioinnin kohde, usein esimerkiksi aika tai vaiva saattaa olla asiakkaan kannalta suurempi kustannus – siksi sana uhraus. On merkillepantavaa, että usein asiakkaan uhrautumista vähentämällä voidaan saavuttaa huomattava parannus asiakasarvon kokemiseen. Hyötyjen ja uhrausten optimointiin pyrkii myös arvon yhteisluominen, jolla tarkoitetaan toimijaroolien uudelleenarviointiin perustuvaa resurssivaihdantaa (4). Kaikki vuorovaikutteisuus asiakkaan ja organisaation välillä ei kuitenkaan ole arvon yhteisluomista. Toisaalta pelkkä itsepalvelukaan ei luo arvoa, mutta jos kaikki osapuolet esimerkiksi säästävät aikaa ja vaivaa itsepalveluteknologioita hyödyntämällä, lähtökohta arvon yhteisluomiselle on olemassa.

Yksinkertaistettuna kyse on toimista, joilla toisaalta varmistetaan, että kahdenvälinen – asiakkaan ja palveluorganisaation – asiakassuhde toimii vastavuoroisesti, tai tilanteista, joissa useampi palveluntarjoaja ja/tai asiakas luovat arvoa omien palvelujärjestelmiensä välillä (8).

Ensimmäisestä tilanteesta voisi olla esimerkkinä kauppa, joka mobiilisovelluksen avulla oppii asiakkaansa mieltymyksistä ja mukauttaa tarjoomaansa asiakkaan tilanteeseen sopivaksi, sekä tarjoaa ostamisen ja maksamisen työkaluja ja vaikka reseptejä. Esimerkkinä jälkimmäisestä voisi olla smart city -tyyppinen liikennejärjestelmä, joka eri tietolähteitä ja käyttäjädataa yhdistelemällä mahdollistaa tietullit, käyttöön perustuvan ajoneuvovakuutuksen, liikenteen nopeusvalvonnan ja sujuvan ohjauksen, pelastustoi-

men tehokkaan toiminnan ja ilmansaasteiden valvonnan ja säätelyn.

Woodruff ja Zeithaml puhuvat ominaisuuksien, seurausten sekä tavoitteiden ja päämäärien tasoista, jotka avaavat kolme eri näkökulmaa asiakasarvon muodostumiseen (7, 9). Hyödyt ja uhraukset määrittyvät seurausten tasolla, eli ne ovat kirjaimellisesti seurauksia tietyistä ominaisuuksista tuotteiden ja palvelujen käyttötilanteissa. Ominaisuustasolla he viittaavat kaikkeen siihen, mitä me asiakaina voimme nähdä, tuntea, kuulla ja joskus maistaa ja haistaakin. Kyse on arvon aistinvaraisesta kokemusmaailmasta, eli siitä, miten asiakas tekee havaintoja palveluymäristöstä. Tietyt ominaisuudet yhdessä johtavat siihen, että tiedämme istuvamme Mercedes-Benzissä tai Star-



Kuva 1. Asiakasarvon ulottuvuudet.

bucksin kahvilassa tai asioivamme Amazonin verkkokaupassa. Tietyt ominaisuudet konkretisoivat ja viestivät edellä mainittujen tuotteiden ja palvelujen hyötyjä, kuten laatua ja statusta, viihtyisyyttä ja modernia elämäntyyliä tai valikoimaa ja ostamisen helppoutta.

Myös julkispalveluiden tarjoajat, kuten Kela ja Verohallinto ovat tunnistaneet palveluymäristöjen johtamisen merkityksen. Ne tarjoavat erityisesti uusissa toimipisteissään ja sähköisissä kanavissaan palvelukokemuksia, jotka ovat tunnistettavia ja helpottavat asiakkaan asiointia.

Tavoitteiden ja päämäärien taso puolestaan määrittää sen, mitä me yksilöinä koemme kulloinkin hyödyiksi tai uhrauksiksi – tai mitä emme noteeraa lainkaan. Kyseessä on eräänlainen kriteeristö sille, miten suuri hyöty tai uhraus on subjektiivisesti arvioituna. Arviointiin vaikuttavat niin pysyvät arvostukset (ns. terminaaliarvot), preferoidut käyttäytymismallit (ns. instrumentaaliset arvot) kuin hyvin tilannekohtaisetkin tekijät. Holbrook kuvaa tätä tilannekohtaisuuden luomaa hetkittäisyyden haastetta relativistisuudella: aika, paikka ja ylipäänsä tilanteen tuomat vaatimukset muokkaavat käsityksiämme siitä, mikä kulloinkin edustaa hyötyä ja mikä uhrausta (10). Samoista perusajatuksista ammentava kontekstuaalinen arvo saa palvelulogiikan tutkimuksessa tällä hetkellä paljon huomiota (11).

Asiakasarvon käytännöllisyys jäisi kuitenkin puolittiehen ilman arvon sisällöllisten ulottuvuuksien tarkastelua. Se, millaisista hyödyistä ja uhrauksista asiakasarvo muodostuu, määrittyy arvon ulottuvuuksien perusteella.

Kenties klassisin jako juontaa juurensa vuosisatojen taakse, Jeremy Benthamin ja aikalaisten taloustieteen pohdintoihin utilitaristisesta ja hedonistisesta hyödyistä. Asiakasarvokeskustelussa utilitaristinen viittaa rationaaliseen, kognitiivisen arvioinnin kautta määrittyvään hyötyyn. He-

donistinen puolestaan nojaa emotionaaliseen kokemukseen, jossa ajurina on mielihyvähakuisuus. (10)

Käytännössä sovelluskelpoiseksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla on osoittautunut luokittelu (kuva 1), jossa asiakasarvo jaotellaan taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen ulottuvuuteen (12). Taloudellisessa arvossa fokus on hinnassa ja sen tuomassa edussa. Toiminnallisen arvon fokus on ratkaisuisissa, joita tarjotaan asiakkaille ja joiden lähtökohtana on asiakkaan oman toiminnan optimoiminen, tehostaminen tai helpottaminen. Emotionaalinen arvo tähtää parhaimmillaan ainutlaatuiseseen asiakaskokemukseen koko palvelupolun aikana, ei vain silloin, kun asiakas kohdataan henkilökohtaisesti. Symbolisessa arvossa kyse on palvelun luomista merkityksistä, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Esimerkiksi moni arvostaa energiaa ja luontoa säästäviä ratkaisuja, kun valitsee ja käyttää palveluita tai tuotteita. Toiset taas haluavat erottautua perinteisen status-hakuisuuden avulla: valitaan ja suositetaan tuotteita ja palveluja, jotka profiloivat käyttäjänsä tiettyyn ryhmään tai erilaistavat muista ryhmistä.

Asiakasarvopohjainen asiakaslupaus palveluyrityksen strategiasa ja toiminnassa

Asiakasarvon tunnistamisen ja tuntemisen jälkeen on täsmennettävä asiakaslupaus. Sen pitää olla loppuun asti mietitty, jotta se voidaan myös käytännössä ja kaikissa tilanteissa lunastaa. Toimiva asiakaslupaus

- on asiakkaan näkökulmasta merkityksellinen
- perustuu yrityksen tai organisaation osaamiseen ja resursseihin ja
- erilaistaa myönteisellä tavalla kilpailijoista (12).

Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate.

Ensimmäinen kriteeri perustaa asiakaslupauksen asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta keskeisten tekijöiden varaan. Organisaation osaamisen ja resurssien korostaminen on tärkeää: ylilupaaminen ja siten asiakkaiden odotusten pettäminen on kohtalokasta. Vähintään yhtä haitallista on, jos asiakaslupauksen lunastamiseen menee itseltä suhteessa enemmän resursseja kuin alan muilta toimijoilta. Myös esimerkiksi emotionaalisen arvon luomisen pitää olla organisaation resurssikäytön näkökulmasta tehokkaampaa kuin kilpailijoilla. Lopulta asiakaslupauksen täytyy erilaistaa organisaatio muista toimijoista. Se on asiakaslähtöisen strategian mukainen tapa saavuttaa kilpailuetua markkinoilla tai osoittaa vaikuttavuus julkisella sektorilla. Näin määrittelemällä asiakaslupaus on käyttökelpoinen ja hyödyllinen sekä asiakkaille että palvelun toteuttajille.

Lähes poikkeuksetta arvopohjaisen asiakaslupauksen rakentaminen edellyttää valintoja: on riittävän vaikeaa olla alallaan maailman paras yhdessä arvon ulottuvuudessa saati sitten kaikissa yhtä aikaa. Siksi on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa, mikä asiakasarvossa muodostaa kilpailuedun ja miltä osin organisaatio on kilpailun tasalla (kilpailukykytekijät). Anderson et al. käyttävät tästä nimityksiä 'points of difference' ja 'points of parity' (4). Onnistuneen asiakaslupauksen perusta on, että alan vaatimuksiin vastataan kilpailukykytekijät täyttämällä. Varsinainen kilpailu-

etu sen sijaan saavutetaan ylivertaisella arvon luomisella, jota muut toimijat eivät pysty asiakkaille tarjoamaan.

Asiakasarvopohjaisen ajattelun hyödyntäminen palvelujohtamisessa

Kuusela ja Neilimo toteavat, että asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa: "Asiakaslupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate." (13).

Sitaatista voidaan lukea arvopohjaisen asiakaslupauksen sekä strateginen että operationaalinen potentiaali. Asiakasarvon perusteella on mahdollista luoda strateginen asemointi, joka kestää aikaa ja tarjoaa lokeron uudistua. Yhtä lailla se tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, miten hän toimii ja miksi.

Kokemuksemme mukaan asiakasarvopohjaisen ajattelun tuominen laajamittaisesti palvelujohtamiseen vaatii aikaa ja johdon sitoutumista, mutta systemaattisesti läpi organisaation vietyinä se myös palkitsee sekä organisaation että asiakkaat. Tämä edellyttää asiakasarvon ja asiakaslupauksen tuomista osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja konkreettisiksi, mitattaviksi ja vastuutetuiksi tavoitteiksi, jotka ohjaavat sekä ulkoista viestintää (lupaaminen) että sisäistä toimintaa ja kehitystä (lunastaminen). Todennäköisesti ne palveluorganisaatiot, joissa mieluiten asioit, ovat asiakasarvopohjaisen ajattelun jo löytäneet. ●

Lähteet

1. Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values, *Journal of Business Research*, Vol. 22 No. 2, 159–70.
2. Landroguéz, S.M., Castro, C.B. & Cepeda-Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value, *Journal of Services Marketing* 27(3), 234–244.
3. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), 1–17.
4. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(2): 1–10.
5. Anderson, J.C., Narus, J.A. & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets, *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 3, 91–99.
6. Webster, F.E. Jr (1994). *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons, New York, NY.
7. Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, 2–22. Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework For Analysis and Research*, Routledge, London.
8. Spohrer, J. & Kwan, S.K. (2009). Service science, management, engineering and design (SSMED): An emerging discipline – outline & references, *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, Vol. 1 No. 3, 1–31.
9. Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, 139–153.
10. Holbrook M.B. (1999). *Introduction to consumer value. Teoksessa Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Holbrook MB (toim.). Routledge: London, UK; 1–28.
11. Löbler, H. & Hahn, M. (2013). *Measuring Value-in-Context from a Service-Dominant Logic's Perspective*, Teoksessa Naresh K. Malhotra (toim.) *Review of Marketing Research* Vol. 10, Emerald Group Publishing Limited, 255–282
12. Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17(6), 621–634.
13. Kuusela, H. & Neilimo, K. (2010). *Kauppa Strategiaosaaminen*. Edita Publishing. Helsinki.

Asiakkaalle kehitetään ja
tarjotaan työkaluja
suunnitteluvaiheeseen
kotona, asiointiin
myymälässä sekä
mahdolliseen
ostonjälkeiseen
avuntarpeeseen.



Asiakasarvopohjainen strategia ja sen lunastaminen monikanavaisessa palvelukokemuksessa

Vuonna 1943 Ingvar Kampradin Ruotsin Älmhultissa perustama Ikea¹ on kasvanut noin 25 miljardia euroa vaihtavaksi globaaliksi huonekalu- ja kodinsisustusjättiläiseksi. Ikea on noudattanut systemaattisesti asiakasarvon luomisen strategiaansa, jossa yhdistyvät vahva hintalupaus ja moniulotteinen toiminnallinen arvo. Toisaalta yritys on kokonaisvaltaisten sisustusratkaisujen edelläkävijä, toisaalta sille on tyypillistä äärimmilleen viritetty itsepalvelukonsepti. Konseptin mukaisesti asiakas suunnittelee ostoksensa, kulkee ns. pakotetun kiertoreitin myymälän läpi, kerää tuotteet, maksaa ehkäpä itsepalvelukassalla, kuljettaa ne kotiin ja kokoaaakin huonekalunsa itse. Ostoprosessia helpottaa perinteinen paperikatalogi, jota kodeissa ja myymälöissä käytetään yhä ahkerasti. Kärjistäen asiakkaan aika ja vaiva palkitaan edullisella hinnalla. Ikea onkin klassinen esimerkki asiakkaiden aktiivisesta osallistamisesta itse palveluprosessiin.

Vaikka halpa hinta ja itsepalvelukonsepti ovat Ikean strategisessa DNA:ssa, taloudellinen ja toiminnallinen arvo ei-

vät ole ainoita Ikeaa erilaistavia tekijöitä. Erityisesti 1990-luvulta lähtien Ikea on pyrkinyt vahvistamaan palvelukokemustaan emotionaalisen arvon kokemisen suuntaan. Kun edullisemman kategorian huonekalut yleensä myytiin kolkoista varastohalleista, Ikea alkoi kehittää palvelukokemusta. Ostosmatkasta Ikeaan muodostui tapahtuma, jonka aikana käytiin syömässä halpoja lihapullia ja kahvittelemassa. Keskeinen läpimurto Ikean palvelukonseptissa on ollut ns. experience room -ajattelu. Sen mukaisesti myymälän näyttelytila sisustetaan täydellisiksi huonekokonaisuuksiksi, jotka ilmentävät eri tyylejä ja tarpeita. Vaikka ne helpottavat tuotteiden valintaa ja arviointia, niiden keskeinen rooli on myös vapauttaa asiakkaiden mielikuvitus ja inspiraatio ja saada heidät viettämään aikaansa myymälässä kierrellen.

Rationaaliset vertailua ja valintaa helpottavat ja toisaalta inspiroivat ja kokemuksellisuutta ruokkivat työkalut ja toimintatavat ovatkin Ikean konseptin keskeisiä menestystekijöitä. Ikea on myös valjastanut digitaalisen kehityksen

konseptinsa tueksi. Ikean verkkosivut ja mobiilisovellukset toimivat omina palvelukanavinaan, mutta luovat arvoa myös yli kanavarajojen, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

- Vuonna 2012 Ikean katalogit saivat ensimmäisen kerran mobiilisisältöä. Kun mobiililaitteeseen lataa Ikean mobiiliapplikaation ja katsoo merkittyjä sivuja mobiililaitteen kameratoiminnon läpi, ruudulle avautuu videoita, Augmented Reality -sovelmia ja muita toiminnallisuuksia. Esimerkiksi mallihuoneen verhot voi vaihtaa pyyhkäisemällä kosketusnäyttöä tai valitun huonekalun voi nähdä omassa huoneessaan.
- Mobiilikuvasto eli sovelma, joka toimii myös itsenäisenä, digitaalisena kuvastona sekä apuna ostoksilla myymälässä.

- Sähköiset suunnittelutyökalut, joiden avulla asiakas voi esimerkiksi suunnitella kotonaan mittojen mukaisen uuden keittiön ja myymälässä myyjä voi avata suunnitelman Ikean koneelta ja viimeistellä sen yhdessä asiakkaan kanssa.

Yllä luetellut esimerkit kuvaavat ajattelua, jossa asiakkaalle kehitetään ja tarjotaan työkaluja suunnitteluvaiheeseen kotona, asiointiin myymälässä sekä mahdolliseen ostonjälkeiseen avuntarpeeseen. Keskeistä on konseptiosaaminen, joka luo toiminnallista ja emotionaalista asiakasarvoa kivijalka-, katalogi-, online- ja mobiilikanan integroivalla tavalla. Ikean logistiikkaosaaminen sekä tuotantoresurssit puolestaan mahdollistavat volyymit taloudellisen arvon luomiseksi.

¹ Case-kuvaus perustuu tapaustutkimukseen, joka toteutettiin osana Tekes-rahoitteista ResCo-hanketta (Responsive Retail Service Concepts for Pioneers). Tampereen Palveluinnovaatiokeskus oli mukana aloittamassa ja vauhdittamassa hanketta.

PASI-HEIKKI RANNISTO

Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa

Kun toimitaan asiakaslähtöisesti, asiakas kohdataan kokonaisena ihmisenä eikä yksittäisenä tarpeena, ongelmana tai sairautena.

Asiakkuudesta puhutaan tänä päivänä paljon. Lähes kaikkialla korostetaan, että erilaisten palvelujen tavoitteena on asiakkaan parempi huomioon ottaminen tai parempi asiakaspalvelu. Asiakas löytyy niin yritysten markkinointiviestinnästä kuin julkishallinnon erilaisista politiikkaohjelmista tai palvelujen kehittämisen tavoitteistakin. Asiakkuus liittään palveluihin, jolloin asiakkaaksi kutsutaan sitä henkilöä tai yritystä, jolle palvelua tuotetaan ja joka usein myös maksaa siitä.

Palvelu on monimerkityksinen käsite niin kuin asiakkuuskin. Puhekielessä palveluilla tarkoitetaan lähes kaikkea ihmistenvälistä toimintaa, jossa keskeisenä tekijänä on asiakkaan kokemus eikä puhtaasti tuotteen valmistaminen. Toisaalta tuotteetkin ovat hyödynnettyinä osa palvelua. Esimerkiksi auto tuottaa kuljetuspalvelun ja se ostetaan pääsääntöisesti tuottamaan tuo palvelu, eikä sen takia, et-

tä omistettaisiin auto. Jos puolestaan asiakas ostaa auton silkasta omistamisen ilosta, on siinäkin usein kysymys statuspalvelun tuottamisesta omistajalle. Tähän pohdintaan liittyy keskeisesti asiakasarvon käsite, joka on niin ikään haastava määriteltävä. Tätä käsitettä avattiin edellisessä teoria-artikkelissa "Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelu-logiikan ytimessä" (sivut 26–31).

Julkiset palvelut ovat oma kokonaisuutensa palveluliiketoiminnassa. Joissakin tapauksissa asiakkaalla ei ole edes mahdollisuutta olla käyttämättä tuota "palvelua", jolloin voidaan ajatella, että kyseessä on pakotettu palvelu tai viranomaistoiminta eikä palvelu lainkaan. Kuitenkin esimerkiksi vankeinhoito ja oikeuslaitos tuottavat turvallisuuspalveluja niille, jotka nauttivat palvelusta välillisesti, ja viranomaispalvelua niille, jotka joutuvat palvelun kohteeksi – eli saavat tuomion, vankeusrangaistuksen tai sakon. Arjen keskusteluissa asiakkuus ja palvelu saavatkin hyvin moninaisia sisältöjä.

Asiakkuus

Palveluita tuotettaessa ja käytettäessä asiakasta ei ole helppo määritellä. Joskus asiakkuus määritellään palvelujen maksamisen kautta, toisin sanoen asiakas on se, joka suoraan rahoittaa palvelun tuottamisen. Toisinaan asiakas on tuottajan toiminnan kohde ja profession määrittämisen hyvän palvelun käyttäjä. Tässä mielessä suomen puhekieli ei palvele tämän asian käsittelyä, koska meillä käy-

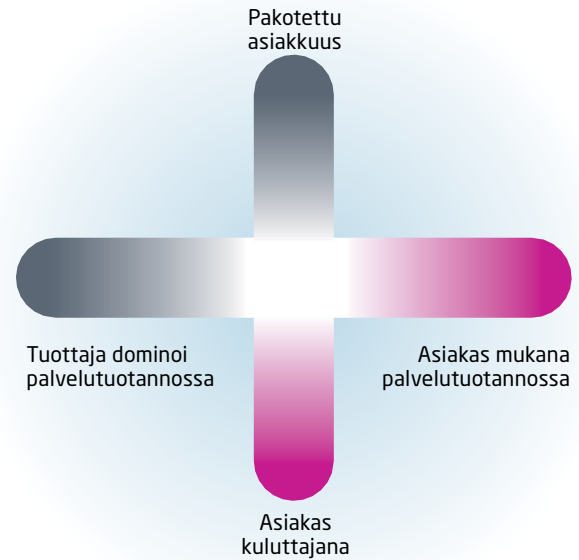
tetään näitä käsitteitä asiakas ja palvelu liian yleisessä merkityksessä (1). Englantilaiset esimerkiksi hyödyntävät koko kielensä kirjoja puhuessaan palveluista ja niiden käyttäjistä. On eri asia puhua asiakkaasta (customer), kun käytetään sanoja consumer (kuluttaja-asiakas), client (asiakas), service user (palvelujen käyttäjä) ja citizen (kansalainen). Suomessa käytetään erityisesti julkisissa palveluissa toisinaan kolmijakoa kuvaamaan asiakkuuden eri merkityksiä: asiakas huolenpidon kohteena, kumppanina tai kuluttajana (2, 3, 4, 5, 6, 7).

Asiakkuutta määriteltäessä huomio voidaan kiinnittää erityisesti asiakkaan rooliin palvelussa (kuva 1). Keskeisenä määrittäjänä palveluissa ja niiden vaikuttavuudessa on tällöin valta eli käytännössä se, kuka valtaa käyttää ja missä määrin. Asiakas voi olla pakotettu hyödyntämään tarjottua palvelua (kuvan 1 vasen yläkulma), kuten esimerkiksi joissakin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Tällaisia ovat muun muassa ensiapu, huostaanotto, vankeinhoito. Tällöin asiakas ei voi valita palvelun sisältöä eikä sitä, käyttääkö hän palvelua. Asiakas on tällöin huolenpidon ja vallankäytön kohteena. Valtaosa näistä palveluista on julkisen vallan tarjoamia ja yleensä viranomaisvastuu ja normiperusta liittyvät niiden tuottamiseen. Julkinen hallinto voi myös auktorisoida viranomaisia, ammattikuntia tai palvelujen tarjoajia tiettyihin tehtäviin ja näin luoda palvelumarkkinoita, joita asiakkaan on käytettävä ja joissa vain tiettyjen ammattilaisten on lupa toimia.

Suomalaisessa
palvelutuotannossa ollaan
kohtuullisen asiakaskeskeisiä,
mutta
asiakaslähtöisyys
etenee vielä
happuillen ja erilaisina
kehityshankkeina.

Pakotetussa asiakkuudessa on myös palveluja, joissa asiakas osallistuu vaikuttavuuden ja arvon luomiseen itselleen (kuvan 1 oikea yläkulma) ja joissa hän on ammatilaisen kumppani. Esimerkiksi oppivelvollisuus määrittää sen, että nuoren on 16-vuotiaaksi asti käytävä koulua ja että tiettyä oppilasmäärää kohti tarvitaan tietty määrä opettajakoulutuksen saaneita ammatilaisia. Koulussa opettajat käyttävät valtaa oppilaaseen niin arvostelussa kuin kurinpidossakin. Silti on myös paljon oppilaan itsensä varassa, oppiiko hän. Usein professiot myös katsovat tietävänsä asiakkaan tarpeet paremmin kuin muut ja ovat sitä mieltä, että heidän mahdollisuuttaan johtaa julkista palvelutuotantoa asiakkaan mandaatilla tulisi vahvistaa. (4, 8, 9, 10, 11) Myös yksityisten kuluttajien palveluissa julkinen valta luo normittamisella palvelumarkkinoita, joissa asiakkaan on pakko käyttää auktorisoituja ammatilaisia ja palveluita. Pakotetussa asiakkuudessa valtaa käytetään enemmän ammattilaisten ehdoin ja vallankäyttö on vähintäänkin jaettua asiakkaan ja palveluja tuottavien ammattilaisten välillä.

Asiakas voidaan nähdä myös itsenäisenä toimijana, jolla on valta ja riittävä tieto palvelujen valintaan ja hyödyntämiseen. Tällöin asiakas toimii kuluttajana (kuvan 1 alaosa) ja tekee itsenäisiä valintoja omien arvostustensa mukaisesti. Asiakas voi esimerkiksi päivähoitossa valita, hyödyntääkö hän julkista palvelua, järjestääkö hän palvelun itse palk-



Kuva 1. Asiakkaan rooli palveluissa.

kaamalla yksityisen hoitajan vai tuottaako hän palvelun itse jäämällä kotiin.

Yritysten välillä ja laajemminkin, kun yksityisiä palveluita hyödynnetään, on asiakkaan — mutta myös tuottajan — valta usein merkittävästi suurempi kuin julkisen vallan järjestämisvastuulla olevissa palveluissa. Julkinen valta säätelee normiohjauksella sitä, millainen on tuottajan asema ja velvollisuudet palveluita tuotettaessa. Erityisesti yksityisiä kuluttajia suojellaan määräämällä palvelujen tuottajille

erilaisia palvelun tuottamiseen liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi ravintoloille asetetaan henkilöstön koulutusvaatimuksia, hygieniavaatimuksia ja esteettömyysvaatimuksia. Tässäkin tapauksessa elintarvikevalvonnan asiakkaaksi voidaan katsoa enemmän yksittäinen kuluttaja kuin viranomaistoiminnan kohteena oleva ravintolayritys.

Asiakslähtöisyys

Palveluita tuottaessa puhutaan usein asiakslähtöisyydestä tai asiakaskeskeisyydestä, jolloin asiakas otetaan mukaan palveluprosessiin (kuva 1, oikea puoli). Asiakaskeskeisyydessä kuunnellaan asiakasta palveluja suunniteltaessa, mutta asiakas ei pääse vaikuttamaan palvelun lopulliseen toteuttamiseen. Asiakslähtöisessä palvelussa asiakas sen sijaan saattaa olla muotoilemassa palvelua alusta lähtien ja vaikuttaa sen lopulliseen toteutukseen sekä siihen arvoon, jota se asiakkaalle tuottaa. Asiakslähtöisyys toiminnan perustana tarkoittaa sitä, että asiakas kohdataan kokonaisena ihmisenä eikä yksittäisenä tarpeena, ongelmana tai sairautena. Asiakslähtöisyyteen kytkeytyvätkin tällöin asiakas laajasti, mutta myös hänen läheisensä, yhteisönsä ja palveluja tarjoavat ammattilaiset. (1, 12, 13, 14, 15) Suomalaisessa palvelutuotannossa, niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella, ollaan monesti kohtuullisen asiakaskeskeisiä, mutta asiakslähtöisyys etenee vielä hapuillen ja erilaisina kehityshankkeina.

Asiakkaan valta ja vaikuttavuus

Kuten edellisestä voidaan päätellä, on kysymys asiakkaan vallasta ja asiakkuudesta palveluissa usein vaikea. Osa ammattikunnista ei hyväksy lainkaan, että asiakas-sanaa käytetään, vaan heillä on omat terminsä asiakkuudelle, kuten esimerkiksi oppilas tai potilas. Toisaalta sairas ihminen ei useinkaan toivo olevansa palvelutilanteessa asiakas, vaan hän hyväksyy potilasroolinsa.

Asiakas kumppanina -näkemys jakaa vallan eri toimijoiden kesken. Vallankäyttäjänä voi näin tapauskohtaisesti olla joko asiakas, viranomainen, kolmas sektori tai jotkin näistä yhdessä. Viimeaikainen kehitys korostaakin asiakkaan roolin, asiakaskokemuksen ja vaikuttavuuden merkitystä (16, 17). Ilahduttavan usein myös julkisen sektorin ammattilaiset ovat heränneet havaitsemaan asiakaskokemuksen merkityksen ja kehittävät toimintaa, jossa hyödynnetään asiakasta sekä palvelun kehittäjänä että yhteistuottajana. Asiakslähtöisyys ja vaikuttavuus etenevät samalla yhtä aikaa. ●

Lähteet

1. Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen, Tekes katsaus 281/2011, Helsinki.
2. Järvikoski, A., Hokkanen, L. & Härkäpää, K. (toim.) (2009). Asiakkaan äänellä, Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinnällisestä kuntoutuksesta, Kuntoutussäätiön tutkimuksia 80/2009, Helsinki.
3. Kokko, R-L. (2003). Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä, Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä, Kuntoutussäätiö tutkimuksia 72/2003, Helsinki.
4. Niiranen, V. (2002). Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa Juhila, K., Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.), Marginaalit ja sosiaalityö, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, 63–80.
5. Pohjola, A. (1993). Asiakas sosiaalityön määrittäjänä. Teoksessa Granfelt, R., Jokiranta, H., Karvinen, S., Matthies, A.L. & Pohjola, A. (toim.), Monisärmäinen sosiaalityö, Sosiaaliturvan keskusliitto, Helsinki.
6. Rannisto, P-H. (2013). Yhteisöllisyys julkisten palveluiden johtamisessa ja kehittämisessä. Teoksessa Tuhkanen, A. & Rannisto, P-H. (toim.), Elämänhallintaa kuntayhteisössä, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
7. Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, 621–634.
8. Korkiamäki, R., Nylund, M., Raitakari, S. & Roivainen, I. (2008). Yhteisösosiaalityö kansalaisyhteiskunnan ja asiakastyön rajapinnassa. Teoksessa Roivainen, I., Nylund, M., Korkeamäki, R. & Raitakari, S. (toim.), Yhteisöt ja sosiaalityö, Kansalaisen vai asiakkaan asialla? PS-Kustannus, Juva.
9. Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. (2012). Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt, Acta nro 239, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
10. Niiranen, V. (2011). Keskiössä kuntalainen – demokratia itsehallinnon kivijalkana. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.), Kunnallisen itsehallinnon peruskivet, Acta nro 224, Kuntaliitto, Helsinki.
11. Rannisto, P-H., Stenvall, J. & Juusenaho, R. (2011). Enemmän kuin osiensa summa, Tampereen kaupunki, Tampere.
12. Hänninen, K. (2007). Palveluohjaus, Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Stakes raportti 2007/20, Stakes, Helsinki.
13. Kiikkala, I. (2000). Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. (2000)(toim.), Hyvinvointivaltion palveluketjut, Tammi, Tampere.
14. Koivuniemi, K. & Simonen, K. (2012). Kohti asiakkuutta, ihmistä arvostava terveydenhuolto, Duodecim, Helsinki.
15. Marjamäki, T. (2013). Voidaanko arvopohjaista toimintalogiikkaa soveltaa terveydenhuollon kehittämisessä? – Asiakkuuksien johtaminen ja asiakaslähtöisyys terveyskeskuksen toiminnan kehittämisessä, Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma, Tampereen yliopisto.
16. Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). Asiakaskokemus, palvelubusineksestä kokemusbusinekseen, Talentum, Helsinki.
17. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition, Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, USA.



Kurkiaura

PIIA TIENHAARA

Muutos asiakkaan arkeen

Nykyinen terveysterveyspalvelujärjestelmä tuottaa palvelut mahdollisimman tasa-arvoisesti — tarjoamalla kaikille samaa — mutta tunnistaa heikosti yksilöllisiä tarpeita ja toimintaedellytyksiä. Kurkiaura-hankkeessa¹ mukana oleva Pirkanmaan sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksikön vastuualuejohtaja, ylilääkäri, dosentti **Doris Holmberg-Marttila** toteaa, että nykyjärjestelmässä terveydenhuollon ammattilaisella pitää olla poikkeuksellisen erinomaiset vuorovaikutustaidot, jotta hän pystyy luomaan asiakkaalle kokemuksen asiakaslähtöisestä palvelusta.

Kohti asiakaslähtöistä hyvän hoidon järjestelmää

Kurkiaura-hankkeessa muokataan tarjonta- ja tuotantolähtöistä terveysterveyspalvelujärjestelmää kohti asiakaslähtöistä hyvän hoidon järjestelmää. Hankkeen johtajan **Ulla Haralan** mukaan tällöin hoitoprosessien tulee olla uniikkeja, mutta tuottajan näkökulmasta hallittavissa.

Tavoitteena on yksittäisen ihmisen arjessa pärjääminen, ei niinkään pelkkä lääketieteellinen suorite.

Ulla Harala kertoo Kurkiauran lähteneen liikkeelle todellisuuteen pohjautuvista asiakastarinoista, jotka ovat tuoneet kehitystyön fokusointia ja auttaneet merkityksellisten asioiden paikantamisessa. Tarinoiden avulla on tunnistettu erilaisia asiakkuuksia ja asiakasstrategioita. Asiakkuuksien toimintakyky ja tarpeet ovat erilaisia, joten myös hoidon tulee olla erilaista. Holmberg-Marttilan mielestä asiakkuusajattelu ei ole mitään uutta, vaan kokemuksen ja hyvän ammattitaidon näyte, kaikissa organisaatioissa jo nyt olevaa ns. hiljaista tietoa.

Yksilöllisten tarpeiden ja valmiuksien tunnistaminen ja erilaisen hoidon mahdollistaminen edellyttävät muutoksia järjestelmätason prosesseissa. Kurkiaurassa muutokseen on pyritty kuvaamalla siiloista vapaa toimintamalli ja sujuvat asiakasprosessit. "Kun yhdessä asiakkaiden kanssa



Jos asetetaan
kansalainen keskiöön,
niin meillä on oikeasti
mahdollisuus selvitä.

Vastuualuejohtaja
Doris Holmberg-Marttila, PSHP (oik.)
ja johtaja Ulla Harala,
Kurkiaura-hanke

on käyty läpi heidän aitoja asiakkuuspolkujaan, on löydetty hukkaa”, sanoo Harala.

Hukka voi olla polun katkeamisia, aukkokohtia tai päällekkäisten töiden tekemistä. Holmberg-Marttilan mukaan asiakaspolkujen kuvaamisella ja prosessien auki kirjoittamisella tuodaan myös hiljaista tietoa näkyväksi. Samoin se mahdollistaa yrityksille ja muille toimijoille innovaatioiden luomisen erilaisiin tarpeisiin ja innovaatioiden kiinnittämisen tiettyyn asiakkuuteen.

Kurkiaurassa on huomiota kiinnitetty niin teknologisiin kuin sosiaalisinkin palveluinnovaatioihin ja kehitetty erilaisia asiakaslähtöisiä työkaluja. Työkalut ovat helpottaneet esimerkiksi tiedon jakamista asiakkaalle. Tieto ei kuitenkaan Holmberg-Marttilan mukaan ole vielä johtanut siihen, minkälaisiin jatkotoimiin asiakas ohjataan, vaan päätökset jatkosta tehdään edelleen pelkästään lääketieteellisin perustein.

Asiakas kumppaniksi

Hankkeessa tehty työ ja kehitetyt työkalut nähdään kansallisesti tärkeinä ja Kurkiauran esimerkki kansalaisen tietojen taltioinnista on otettu valtakunnallisen sote-tieto

hyötykäyttöön -strategiatyön pohjaksi. Kurkiaura-hanke on myös vahvistanut asiakaslähtöistä ajattelua Pirkanmaalla, mitä Holmberg-Marttila pitää erittäin tärkeänä. ”Asiakaslähtöisyys lähtee siitä, että tehdään oikeita asioita – silloin resurssit riittävät. Mehän (asiakkaat) olemme mieletön voimavara järjestelmälle, jos meidän annetaan osallistua omaan hoitamiseemme. Annetaan työvälineitä niille, jotka pystyvät hoitamaan itse itseään, niin pystymme tekemään enemmän työtä niiden kanssa, joiden toimintakyky on heikompi. Menee aikaa ja rahaa, kun kaikille tarjotaan samaa.” Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi riittävän tiedon tarjoamista toimintakuntoisille oman kuntonsa arviointiin ja itsensä hoitamiseen. Silloin asiakkaalla on aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan toipumiseensa, ja muuttua huolenpidon kohteesta voimavaraksi ja kumppaniksi palvelujärjestelmässä.

Holmberg-Marttilan mukaan asiakaslähtöisyydessä toiminnan fokus ei ole seinien sisälle tuotantoon päin, vaan seinien ulkopuolelle, ihmisten arkeen. Silloin asiakas on kumppanina koko järjestelmässä. Hän on saman tiedon äärellä, tekee sen, mitä pystyy, ja hänen voimavaransa otetaan huomioon. ”Tämä vaatii systeemitason ja johtamisen muutosta”, Holmberg-Marttila kiteyttää.

¹ Kurkiaura on verkostohanke (2011–2014), jossa ovat mukana Pirkanmaan sairaanhoitopiiri/Yleislääketieteen vastuualue, Valkeakosken aluesairaala, TAYS Sydänkeskus Oy, Tampereen kaupunki, Lempäälän kunta, VTT, Suomen Sydänliitto ry, Pirkanmaan Sydänpiiri ry, sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto. Hankkeen päärahoittaja on Tekes. Kurkiaura on ollut aktiivisesti mukana Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen seminaareissa ja Julkisen palvelutoiminnan kehittämisverkostossa. Lisätietoa Kurkiaurasta löytyy hankkeen verkkosivuilta: www.kurkiaura.info ja Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen blogista: <http://palveluinnovaatiokeskus.wordpress.com>, blogit 29.11.2012 ja 6.5.2013.

Palveluinnovoinnissa tavoitteena
on **konkreettisen**
arvon ja **hyödyn**
tuottaminen asiakkaille.

46 **Asiakaskeskeiset palveluinnovaatiot liiketoiminnan kilpailuetuna**

53 Case Flexim Security Oy:
Ideasta innovaatiot palveluiksi yhdessä asiakkaan kanssa

55 Case Särkänniemi:
Palveluyrityksen kehityshaasteena elämyksen uudistaminen

58 **Innovaatioalustat arvon yhteisluomisen malleina**

65 Case Week of Wicked Problems:
Avoin innovaatioalusta toimii myös julkisella sektorilla

67 **Innovatiivinen kehittäminen verkostossa**

75 Case InnoTuo-hanke,
Jyväskylän kaupunki:
Nuorten aikuisten palvelukeskus perustettiin moniammatillisena yhteistyönä

77 Case Elämänhallinta-hanke:
Ilman verkostoja kunta ei kerta kaikkiaan ole mitään

UUDISTUVA PALVELU

LASSE MITRONEN

Asiakaskeskeiset
palveluinnovaatiot
liiketoiminnan
kilpailuetuna

Markkinataloudessa uskotaan laajasti, että kilpailun avulla voidaan synnyttää uusia innovaatioita. Tämän oivalluksen pohjalta kehkeytyi ymmärrys luovasta tuhosta (creative destruction). Tämän opin mukaan uudet innovaatiot toimialalla voivat aiheuttaa radikaaleja muutoksia, joiden vuoksi perinteisillä tavoilla toimivat organisaatiot tuhoutuvat tai niiden toiminta vaikeutuu merkittävästi (1). Parhaimmillaan merkittävän innovaation seurauksena toimialalle syntyy uusi standardi, joka muokkaa koko toimialan toimintaa. Tällaista perustavaa laatua olevaa muutosta kutsutaan Schumpeterin shokiksi. Millaisia Schumpeterin shokkeja tunnistat oman toimialasi toiminnassa? Kuinka kehittää niitä itse — eikä vain sopeutua muiden luomiin muutoksiin?

Mitä tarkoitetaan innovaatioilla?

Innovaatio tarkoittaa kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista (2). Innovaatio voidaan määritellä myös kansanomaisemmin ikiaikaisen toiminnan uudenlaiseksi ratkaisuksi. Innovaatio on siis uusi idea tai oivallus, joka on saavuttanut jo toimivan muodon ja mahdollisesti kaupallista menestystäkin. Tämän mukaan idea tai keksintö ilman käytännön sovellusta ei vielä ole innovaatio. Perusajatuksena on, että innovaatio tuottaa hyötyä niin kehittäjälle kuin asiakkaillekin (3). Innovaatioita on monenlaisia ja niitä voidaan kuvailla monella tapaa.

Käyttäjälähtöisissä innovaatioissa keskeisissä kehittäjärooleissa ovat tuotteiden tai palveluiden käyttäjät ja **tuotajalähtöisissä innovaatioissa** puolestaan tuottajat. **Avoin innovaatiotoiminta** on kyseessä silloin kun asiakkaat tai kumppanit kehittävät tuotteita tai palveluita yhdessä. Tässä hyvänä esimerkkinä on Linux-käyttöjärjestelmän tai Wikipedian kehittyminen. Voidaan myös puhua **radikaaleista innovaatioista**, joita ovat esimerkiksi digikamerat ja erityisesti matkapuhelimet. **Vaiheittainen innovaatiokehitys** puolestaan tapahtuu vähitellen, kuten on käynyt esimerkiksi useiden urheiluvälineiden kanssa.

Organisatorinen tai prosessi-innovaatio on kyseessä silloin, kun innovaation kohteena on yksittäistä tuotetta tai palvelua laajempi kokonaisuus ja toimintatapa. Tällaisia innovaatioita ovat esimerkiksi kaupan itsepalvelukassat, sähköiset kauppapaikat ja kaupankäynti sekä kuljetusten reaaliaikainen mobiiliseuranta.

Palveluinnovaatiot palveluliiketoiminnan ytimessä

Palveluliiketoiminnassa ja -innovaatioissa on ennen kaikkea kyse arvon luomisesta asiakkaalle palvelun käyttämisen näkökulmasta. Arvoa voidaan tuottaa monella tapaa ja monin keinoin. Mahdollista on tiedon ja osaamisen käyttäminen toisen osapuolen hyödyksi (4), tai arvon yhteisluominen toimittajan ja asiakkaan yhteistyönä (5). Keskeistä tällaisessa innovoinnissa on juuri asiakkaiden arjen käytänteiden tai prosessien tukeminen, kun arvoa luodaan erityisesti asiakkaalle, mutta myös toimittajalle itselleen (6).

Palveluinnovoinnissa asiakaslähtöisyys on toiminnan menestymisen ehto. Kysymys on toimintatavasta, jonka tavoitteena on aidon konkreettisen arvon ja hyödyn tuottaminen asiakkaille. Tällainen toiminta luo samalla perustan kestäville asiakassuhteille. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen (katso sivut 89–95) aikana saatujen kokemusten mukaan palveluinnovaatioita ja -liiketoimintaa kehitettäessä asiakaslähtöisyys tukee myös oman toiminnan uudistumista, auttaa kyseenalaistamaan laajemminkin oman alan vakiintuneita toimintatapoja ja laajentamaan tarvittaessa toiminnan raameja tuttujen ratkaisujen ulkopuolelle.

Yleensä palveluinnovaatioiden avulla kehitetään yhteisiä prosesseja, jotka muuttavat työnjakoa yhteistyöverkostossa ja myös markkinoilla. Tarkasteltaessa palveluinnovaatioita sen mukaan, miten palvelu muuttuu, voidaan löytää useita erilaisia palveluinnovaatioiden luomismahdollisuuksia.

Tällaisia ovat esimerkiksi **parannusinnovaatiot**, joiden avulla parannetaan jotain palvelun yksittäistä elementtiä. **Lisäys- tai vähennysinnovaatioissa** taas palveluun lisätään tai siitä irrotetaan jokin elementti, jota voidaan tarjota mahdollisesti myös erillisenä palveluna.

Hyvin suosittu muoto on **yhdistelmäinnovaatio**: eri palvelujen elementtejä yhdistelemällä kootaan uudenlainen palvelu. Voidaan myös hyödyntää **systematisointi-innovaatioita**, jolloin palvelua selkiytetään mahdollisimman paljon niin, että asiakkaan saama arvo nousee palvelun käytön helppouden ansiosta.

Huomionarvoista palveluinnovaatioiden kehittämisessä on asiakkaiden moniroolisuus. Asiakas voi olla yhteistuottaja, jolloin asiakas ja toimittajat tuottavat yhdessä tavoitellun palvelun.

Palvelu kehittyy useimmiten paremmaksi silloin, kun asiakas pääsee itse vaikuttamaan sen sisältöön. Kyse voi laajimmillaan olla asiakkaiden keskinäisestä ja tuottajien

**Palveluinnovaatioiden
kehittämisessä asiakkaalla on
monta roolia.**

kanssa tehtävästä yhteistuottamisesta. Asiakas voi osallistua tällöin vaikkapa palvelun tuottamiseen tietojen antajana tai joidenkin tehtävien toteuttajana. Toisena vaihtoehtona on asiakkaan toiminta yhteiskehittäjänä. Tällöin kehittävän palvelun laatu tai sisältö paranee selvästi, koska asiakasta hyödynnetään myös ideoinnissa, testaamisessa, kokeilemisessa tai muussa kehittämistyössä (co-development, co-innovation). Sillä ei ole merkitystä, innovoidaanko tuotetta vai palvelua vai – kuten tyypillisesti nykyään – molempia. (7)

Mitä palveluinnovaatioilla voidaan saavuttaa?

Palveluinnovaatioiden kehittäminen ei tietenkään ole mikään itseisarvo, vaan sillä pitää olla selkeät tavoitteet. Innovoinnissa kannattaa pohtia erityisesti, mikä on palveluinnovaatioiden merkitys asiakkaille. Kuinka voimme parantaa asiakasarvoa tai miten voimme tehostaa asiakkaiden prosesseja? Mitä toimintoja voimme toteuttaa, seurata ja ylläpitää asiakkaamme puolesta? Vähäpätöistä ei ole myöskään miettiä ja tunnistaa, mitä voimme tehdä yhdessä asiakkaan kanssa ja kuinka voimme palvella entistä paremmin asiakkaan asiakkaita.

Innovaatiotoiminnan motiivina on tavallisesti erottautuminen kilpailijoista. Selvää on, että useimmiten hyöty asiakkaalle tuo ennen pitkää kilpailuetua toimittajalle itselleenkin. Innovaatio merkitsee toisaalta epäjatkovaa tai muuten riskaabelia kehitystä. Joka tapauksessa se merkitsee merkittävää toiminnan tason nostoa ja uudenlaista kysymyksenasettelua. Innovaation avulla toimintaa kehitetään

tyypillisesti pienin askelin, kunnes on jälleen puututtava peruslähtökohtiin ja uudistettava niitä.

Palveluinnovaatioiden tavoitteleminen merkitsee väistämättä, että organisaatio asettaa itselleen tarpeeksi kunnianhimoisia tavoitteita, jotka motivoivat henkilöstöä ja tarjoavat kilpailuetua. Yksi innovaatio johtaa helposti toiseen: se auttaa havaitsemaan asioita, joilla voidaan parantaa palvelua tai laajentaa toimintaa uusiin palveluihin. Palveluinnovaatiolla on usein myös laajempia taloudellisia vaikutuksia Schumpeterin luovan tuhon mukaisesti. Uusi innovaatio houkuttelee muita tekemään jotain vastaavaa eli toimii kehityksen pontimena jollakin tietyllä alueella tai alalla. Esimerkiksi tästä sopii Apple ja sen luoma kommunikaatioekosysteemi.

On muistettava myös, että palveluinnovaation tulee olla toistettavissa massakustomoinnin periaatteiden mukaisesti, jolloin sillä on enemmän kuin yksi asiakassovellus. Tämä on erityisen tärkeää palveluissa. Vaikka palvelutahtumat aina ovat jossain suhteessa ainutlaatuisia, eivät ne kaikki suinkaan ole innovaatioita.

Mitä palveluinnovaatioiden tuottamisesta on opittu?

Onnistuneista palveluinnovaatioesimerkeistä voidaan oppia paljon, eikä kaikkea kannata keksiä uudelleen. Tällai-


siksi opeiksi voidaan tunnistaa muun muassa seuraavat oivallukset:

- Optimaalinen käyttäjäkokemus edellyttää rajattua järjestelmää, jonka tekniset, taloudelliset ja toiminnalliset ominaisuudet suunnitellaan yhdessä ja ovat erottamattomat. Palveluun liittyvä käyttäjäkokemus perustuu helppouteen ja intuitiivisuuteen, jossa myös kehittynyt teknologia yhdistyy ystävälliseen imagoon. Keskeistä on oivaltaa, että käyttäjäkokemus on samanaikaisesti moniaistillinen ja runsas.
- Parhaimmillaan teknologia, taide ja humanismi sulautuvat yhteen, jolloin palvelun toiminnallisuuksia ratkaistaan ihmisen, ei tuotannon näkökulmasta. Lisäksi tärkeää on, että käyttäjätutkimuksia ei tehdä vain nykytarpeisiin vaan myös tulevaisuuden uusia mahdollisuuksia ennakkoiden (8).

Lopuksi Machiavellia lainaten kannustava viesti vuosisatojen takaa: "Kannattaa pitää mielessä se tosiasia, ettei ole olemassa mitään vaikeammin organisoitavaa, onnistumisen kannalta epävarmempaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin muutoksen toteuttaminen nykyjärjestelmässä. Innovoijat saavat niskaansa vihollisen jokaisesta, joka menestyi vanhan järjestelmän aikana. Ja vain laimeaa tukea on odotettavissa niiltä, jotka todennäköisesti menestyisivät uuden toimintatavan vallitessa." (9). ●

Lähteet

1. Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London.
2. Tekes (2006). Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus: Innovaatioiden merkitys vahvistuu Tekesin toiminnassa, 20.10.2006.
3. Johnson, S. (2011). Mistä hyvät ideat tulevat: Innovaation luonnonhistoria. Terra Cognita.
4. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1–17.
5. Hsu, C. & Spohrer, J. (2009). Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model. *International Journal of Services Technology and Management*.
6. Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, WSOYpro Oy, 4. painos, Helsinki.
7. Toivonen, M. (2012). Luentomateriaali, Panostaja eMBA.
8. Paavola, H. & Uusikylä, M. (2013). *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*. Tekes.
9. Machiavelli, N. (1997). *Ruhtinas. (Il principe, 1532.) Suomentanut ja johdannolla varustanut O. A. Kallio*. 3. painos Hämeenlinna, Karisto.



Palveluinnovaatioiden
tavoittelemisen merkitsee, että
organisaatio asettaa itselleen

tarpeeksi
kunnianhimoisia
tavoitteita, jotka

motivoivat henkilöstöä ja
tarjoavat kilpailuetua.

Tärkeimpiä idealähteitä
ovat asiakkaiden
tarpeet ja niiden
syvällinen tuntemus.

Palvelujohtaja
Mika Peippo,
Flexim Security Oy





Flexim Security Oy

ANNE TUHKUNEN

Ideasta innovaatiot palveluiksi yhdessä asiakkaan kanssa

Flexim Security Oy on turvallisuusalaalla toimiva suomalainen kasvuyritys, jossa työskentelee yli 200 henkilöä. Yritys haastaa alan toimijat kehittämällä palveluitaan toimialaa uudistaen. Flexim Securityn erikoisalaa ovat teknisesti edistyskelliset palveluratkaisut turvatekniikassa, ovi-automaatiikassa, lukituksessa ja kulunvalvonnassa. Yritys investoi tuote- ja palvelukehitykseen 10 prosenttia liikevaihdostaan.

Flexim Security Oy:n palvelujohtaja **Mika Peippo** kertoo, että ideat uusiin palvelukonsepteihin syntyvät tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan moniroolisuus tulee hyvin esille toiminnassa, sillä yksi keskeinen toiminta-ajatus on arvon yhteisluominen asiakkaan kanssa. Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja sitä tukeva palveluinnovaatiotoiminta ovat Fleximin kilpailuedun luomisessa avainroolissa. Peippo toteaa, että innovoinnissa ovat käytössä keskeiset menetelmät avoimista innovaatioista ja yhteiskehittelystä aina teknologiseen tuotekehitykseen asti. Keskeistä on tunnistaa teknologian suomat mahdollisuudet ja kytkeä ne sujuviin asiakaskäytänteisiin.

Peipon mukaan tärkeimpiä idealähteitä ovat asiakkaiden tarpeet ja niiden syvälinen tuntemus, toimialan kehittyminen ja yrityksen asiantuntijoiden näkemykset siitä, miten asiakkaiden tarpeita voidaan ratkaista. Koska ideat tulevat asiakkaiden syvälinisestä ymmärtämisestä, on kriittistä rakentaa asiakkaiden kanssa luottamuksellinen suhde. Ilman luottamusta ei ole mahdollista avata asiakkaan prosesseja ja ymmärtää, mikä palvelu loisi asiakkaalle eniten arvoa. Asiakkaan prosessin tuntemuksen avulla voidaan muodostaa arvontuotantoprosessi niin, että palveluinnovaatiolla on vahva merkitys asiakkaan toimintojen kannalta. Teknologian kehitys luo mahdollisuuksia uusille ideoille, kun teknologiaa pyritään soveltamaan asiakkaan hyödyksi. Erilaiset lainsäädännön tai asiakkaan toimintaympäristön muutokset synnyttävät tarpeita uusille palveluille ja luovat näin hedelmällisen pohjan asiakaslähtöiselle innovaatiotoiminnalle.

Flexim Securityn kehitystoiminnassa keskeistä on ideoiden systemaattinen etsintä. Peippo kertoo, että ideoiden etsimisessä hyödynnetään monia eri lähteitä, kuten usin-

ta tutkimustietoa, alan asiantuntijoiden näkemyksiä sekä omia asiakastutkimuksia, joista saatavaa tietoa käydään läpi workshopeissa asiantuntijoiden kanssa. Ideoiden kehittämistä varten yrityksessä on sekä teknologia- että palvelukärjellä perustettu, asiantuntijoista koostuva Advisory Board. Myös asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö tuottaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja tuo ideoita kehitysprosessiin.

Peippo kertoo, että koska asiakaslähtöisyys on toiminnan elinehto, osa avainasiakkaista pääsee osallistumaan uusia konsepteja pilotoiviin tuotekehitysprojekteihin. Näiden pilottien avulla muodostetaan referenssicaseja ja voidaan kehittää asiakkaan kanssa tuotetta aina kaupalliseksi palvelutuotteeksi asti. Pilottoitaessa saadaan myös punnittua palvelun kaupallinen potentiaali. Lisäksi asiakkailla on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään esimerkiksi Fleximin pääkäyttäjäklubissa, jossa kehittämisorientoituneet avainasiakkaat kokoontuvat tukemaan kehitysprosesseja.

Teknologialla on turvallisuusalalla tärkeä rooli palvelujen kehityksessä ja innovaatioprosessissa. Tekniikan avulla voidaan luoda edellytyksiä uusien palveluiden kehittämi-

selle. On myös mahdollista hyödyntää kokonaan uusia teknisiä ratkaisuja ja synnyttää täysin uusia palveluita teknologia-alustan ympärille. Niitä yhdistämällä tulevaisuudessa on mahdollista luoda kokonaisia palveluekosysteemejä, Peippo kuvailee.

Peippo arvioi, että aika luo laajimmat haasteet innovaatioprosessille. Konseptien kehittäminen ei saa viedä liikaa aikaa, sillä ympäristö muuttuu erittäin nopeasti. Kaupallistettavan tuotteen kehittämisen on kuitenkin oltava pitkäjänteistä, jotta lopputulos on hyvä. Uuden palvelutuotteen kehittäminen ideasta alkaen vie aikaa noin kaksi vuotta. Kehitysprosessissa on monia vaiheita, esimerkiksi konseptisuunnittelu, palvelukuvausten luominen, testaus, tarvittavan tekniikan kehitys, tuotteen kaupallistaminen ja lanseeraus. Haasteena voi olla myös tuotteen markkinakypsyys: on osattava tuottaa juuri ajanmukaisia tuotteita, joille on kaupallista kysyntää. Asiakkaat pitävät kuitenkin kehitystoiminnan tiukasti ajassa kiinni. Tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa luo uutta ja ajanmukaista kysymyksenasettelua, joka väistämättä yhteiskehittelyn kautta luo hyötyä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin.



Särkänniemi

OUTI PUHAKKA

Palveluyrityksen kehityshaasteena elämyksen uudistaminen

Tampereen Särkänniemi Oy¹ on tamperelainen elämyspuisto, joka on neljässäkymmenessä vuodessa kasvanut yhdeksi suosituimmista matkailukohteista Suomessa. Puistoa on kehitetty aktiivisesti koko sen olemassaolon ajan, mutta erityisesti viime vuosina radikaalisti uudistaen ja asiakkaan palvelukokemukseen keskittyen. Kuinka palvelukokemuksia voidaan luoda ja kuinka niitä voidaan johtaa fokusta hukkaamatta ja vuodesta toiseen uudistuen? Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen Uudistuva palveluyhteiskunta 2040 -seminaarissa 6.2.2014 esiintyneen Särkänniemen toimitusjohtajan **Mikka Seppälän** mukaan palvelukokemusta ei voidakaan luoda tai johtaa, ainakaan aivan perinteisin keinoin.

Olemme tottuneet uudistamaan koneita, laitteita ja tehtaita, mutta palveluliiketoiminnassa on ennen kaikkea kyse arvon luomisesta asiakkaalle palvelun käyttämisen näkökulmasta. Vaikka asiakas olisi ostanut pääsylipun elämyspuistoon, häntä ei voi vain käskää pitämään hauskaa, vaan palvelukokemusta on johdettava toisin keinoin. Särkänniemi ei ole perinteinen yritys, mutta palvelukokemuksen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys koskevat yhtä lailla myös elämyspalveluita.

Seppälän mukaan Särkänniemen uudistumisen periaate on hyvin yksinkertainen: asiakkaiden arvostamien merkitysten syvä ymmärrys ja niiden välittäminen palvelukokemuksen kehitystyöhön. Mitä tämä sitten voi tarkoittaa palvelujen uudistamisessa? Seppälän mukaan se tarkoittaa toisaalta nopeaa reagoimista niihin ilmiöihin, joista asiakkaiden kokemusmaailmassa syntyy megatrendejä, ja toisaalta asiakkaan roolin korostamista elämyksen synnyttämisessä. Jotta trendien luomiin odotuksiin voitaisiin vastata ja palveluja kehittää ja innovoida käyttäjälähtöisesti, tarvitaan tietoa asiakkaista ja heidän arvostamistaan merkityksistä. Elämys on mahdollista uudistaa käyttämällä tätä tietoa palvelukehittämisen ajurina ja ottamalla asiakas mukaan palvelujen kehittämisen eri vaiheissa. Särkänniemen Angry Birds Land on ensimmäinen ja kansainvälisestikin merkittävää huomiota saanut esimerkki tällaisesta uudenlaisesta ajattelusta ja kehittämisestä.

Arvon luominen asiakkaalle on toiminnan elinehto

Angry Birds Land toteutettiin tiiviissä yhteistyössä peliyhtiö Rovion kanssa poikkeuksellisen nopealla aikataululla. Uudistamiseen lähdettiin myös aiempaa kokonaisvaltai-

Palvelukokemusta ei
oikeastaan voi luoda
eikä sitä traditionaalisin
keinoin voi johtakaan.

Toimitusjohtaja
Miikka Seppälä,
Särkänniemi Oy



semmasta näkökulmasta, jossa elämys syntyy leikin riemusta ja pelistä tutuista tehtävistä ja elementeistä. Asiakkaat osallistuivat mm. Angry Birds Landin kaupan valikoiman ja yksittäisten elementtien kehittämiseen palautteen ja ideoiden kautta.

Tavoitteena Angry Birds Landilla oli toimia koko perheen alueena, joka tarjoaa lapsille paljon tekemistä ja aikuisille mahdollisuuden nauttia ja elää mukana lasten ilossa ja touhussa. Tavoitteena oli myös tuoda puistoon hahmoja, jotka kansainväliset asiakkaat tunnistavat ja jotka antavat syvemmän merkityksen koko Särkänniemen vierailulle. Asiakastutkimusten mukaan Angry Birds Land on onnistunut hyvin tavoitteissaan.

Kirjailija **Mauri Kunnaksen** kanssa yhteistyössä toteutettu Koiramäki korostaa vielä selkeämmin asiakkaan aktiivista roolia elämyksen uudistamisessa. Myös Koiramäki ja siihen liittyvät tapahtumat on toteutettu perustuen uudenlaiseen ajatteluun ja vahvaan kumppaneiden ja asiakkaiden mukaan ottamiseen. Niin lapset kuin vanhemmatkin pääsevät Koiramäessä sisälle Kunnaksen kirjoista tuttujen hahmojen maailmaan ja itse toimimaan, kokeilemaan ja tekemään asioita yhdessä. Esimerkiksi Koiramäen joulutapahtumaa muokattiin päivittäin asiakastoiveita vastaavaksi hyödyntäen asiakaspalautetta ja suoria haastatteluita.

Kuten Särkänniemen esimerkit Angry Birds Land ja Koiramäki osoittavat, Särkänniemi ei enää laske palvelukoke-

mustaan tuotantolähtöisesti ainoastaan uusien laitteiden varaan vaan asiakkaidensa varaan. Särkänniemen vuoden 2014 lippu-uudistus on esimerkki laajamittaisesta muutoksesta, jossa asiakkaista kootut fokusryhmät ovat olleet merkittävässä roolissa.

Palveluiden kehittäminen ja innovaatiotoiminta sinällään eivät tietenkään ole itseisarvoja, vaan motiivina on myös erottautuminen kilpailijoista. Särkänniemen asiakaskokemuksen onnistumisen mittaavat viime kädessä elämyspuistossa vierailevien lasten, vanhempien ja isovanhempien ilo ja koko perheelle jäävät yhteiset muistot. Ne kuulostavat pehmeiltä mittareilta, mutta niiden kanssa toimiminen on kaikkea muuta kuin leikkimistä: niissä onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy suoraan kävijämäärissä ja vuoden päätteeksi viivan alla.

Useat keskeiset elementit elämys-/teemapuistossa mahdollistavat elämyksen syntymisen. Tärkein tuotannon tekijä on silti asiakas, joka viime kädessä määrittelee hyvän ja onnistuneen palvelukokemuksen ja jonka mielessä ja sydämessä elämys syntyy. Palvelukokemuksen johtamisessa asiakkaalle arvon luominen on toiminnan elinehto, ilman asiakasta elämyspuistossa ei luoda elämyksiä. Asiakkaan elämykset takaavat toiminnan tuloksellisuuden. "Kun näemme puistossa iloisia lapsia, voitamme pelin myös taloudellisesti", Seppälä sanoo.

Jos onnistut luomaan elämyksen asiakkaalle, onnistut myös luomaan kannattavaa liiketoimintaa.

¹ Särkänniemi toteutti kaksi kertaa yhdessä Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen kanssa innovaatioprojektin, jossa opiskelijoiden tehtävänä oli kehittää uusia tai olemassa olevia palveluita erilaisin palvelumuotoilun keinoin elämys- ja matkailupalveluiden kontekstissa.

RIINA PULKKINEN

Innovaatioalustat arvon yhteisluomisen malleina

Innovaatiotoiminta on arkea sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja näkyy niin taloudenpidossa kuin sosiaalisissa toiminnoissakin. Innovaatiotoiminta avautuu ja nopeutuu, kun osaajat liikkuvat, pääomasijoituksia saadaan lisää, korkeatasoisen osaamisen hankkiminen organisaation ulkopuolelta helpottuu, uudet teknologiat kehittyvät yhä nopeammin ja immateriaalioikeuksien vaihdettavuus sekä teknologioiden vaihtoehtoiset käyttötavat lisääntyvät (1, 2, 3). Innovaatiotoiminnassa hyödyllinen tieto ei siis makaa toimitusjohtajan pöydällä, vaan levittäytyy laajalle. Usein innovaatiot syntyvät, kun monet näkökulmat kohtaavat. Harvemmin on kyse pelkästä sattumasta - aina-kaan kaupallisesti menestyneissä innovaatioissa. Tässä artikkelissa pureudutaan siihen, miten innovaatioalustat myötävaikuttavat innovaatioiden syntyyn hyödyntämällä arvon yhteisluomisen toimintamalleja.

Avoimuus, palveluistuminen ja yhteisluominen innovaatioalustojen vauhdittajina

Innovaatioalustojen kehittymiseen ja toimintaan on vaikuttanut keskeisesti kaksi trendiä: avoimuus ja palveluistuminen. Yritykset ja julkinen sektori haluavat innovaatiotoiminnan avaamisella nopeuttaa palvelujen kehittämistä, lisätä yhteistyötä asiakkaiden suuntaan sekä tuoda markkinoille uusia tuotteita. Lisäksi palvelujärjestelmien monimutkaisuus ja -monitoimijaisuus ovat olleet omiaan avaamaan innovaatiotoimintaa. Kun innovatiiviset tuotteet, pro-

sessit ja liiketoimintamallit kytkeytyvät toisiinsa, puhutaan innovaatiokäsitteen palveluistumisesta (4). Tällöin ei ole niinkään kyse siitä, onko innovaatio uusi tuote vai palvelu, vaan siitä onko innovaatio arvoa tuottava kokonaisuus. Asiakkaan realiteetit, tuotteen tai palvelun käyttötarkoitus ja käytön sosiaalinen konteksti vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee tuotteen tai palvelun arvon (5, 6).

Yhteisellä innovaatioalustalla kohtaavat monien sidosryhmien ideat ja lähestymistavat, ja eri menetelmin niitä sovitetaan yhteen, sovelletaan ja kehitetään edelleen. Tavoitteena on synnyttää uutta arvoa kaikille osapuolille.

Avoimuus ja keskittyminen arvoa luovaan palveluun tuovat asiakkaat luontevasti osaksi innovointia. Asiakkaista tulee testaajia, kehittäjiä ja yhteistuottajia ja arvo syntyy vuorovaikutusprosesseissa. Organisaatiot puolestaan tarvitsevat uusia taitoja ja toimintatapoja, jotta ne saavat hyödyn monitoimijaisista innovaatioprosesseista. Kun asiakkaat ja organisaatiot yhdessä kokoavat ja yhdistävät käytössään olevia resursseja itselleen sopiviksi, on kyse arvon yhteisluomisesta (4, 7, 8). Innovaatiotoiminnan fokus siirtyy organisaatioiden ulkopuolelle ja arvonnun mekanismeihin. Mitä innovaatioalustoilta vaaditaan, jotta ne voivat vastata edellä esitettyihin haasteisiin?

Innovaatioalustojen tavoitteet ja kyky yhteisluoda arvoa

Innovaatioalustat tarjoavat virtuaalisen tai fyysisen tilan, jossa eri sidosryhmät voivat osallistua kehittämistyöhön. Suunnan Movescount- ja Starbucksin My Starbucks -ideat kuvaavat kehitystä osuvasti: kelloista ja kahvista tulee palvelukonsepti, jossa käyttäjäyhteisö on keskeisessä roolissa. Innovaatioalustat yhdistävät resursseja — esimerkiksi taloudellista pääomaa, osaamista tai fyysisiä resursseja — ja aktivoivat niitä. Alustoja voidaan pitää ulkoistettuina kehittämistoiminnan palveluina. Ne huolehtivat käyttämiensä prosessien ajantasaisuudesta, kokoavat tarvittavat resurssit ja ovat innovaatioprosessien asiantuntijoita. Avoin innovaatioajattelu ja arvon yhteisluominen edellyttävät yhteisinnovointia. Yhteisellä alustalla kohtaavat monien sidosryhmien ideat ja lähestymistavat, ja eri menetelmin niitä sovitetaan yhteen, sovelletaan ja kehitetään edelleen. Ta-

voitteena on synnyttää uutta arvoa kaikille osapuolille, asiakkaista muihin sidosryhmiin.

Jotta innovaatioalustat auttavat arvoa luovien innovaatioiden synnyttämisessä, niiden tulee mahdollistaa osaamisperustojen läheneminen, yhteistyö sekä yhteiskehittely (9).

Osaamisperustojen lähenemisessä on kyse näennäisesti toisiinsa liittymättömien asioiden tai ideoiden yhdistämisestä ja niiden soveltamisesta tietyssä asiayhteydessä — ja siten uuden arvon luomisesta. Erilaisia osaamisia oivaltavasti yhdistävät esimerkiksi kodinkoneliikkeet, jotka tarjoavat television tai pesukoneen lisäksi vakuutus- ja rahoituspalveluja. Innovaatioalustan kyky nähdä ja yhdistää osaajien potentiaaliset liittymäpinnat on lähenemisen keskeinen tekijä.

Kun yhdistetään erilaisia taustoja ja tietoperustoja, olennaista on organisaatioiden kyky omaksua osaamista ja teknologioita muualta. Ajattelumallien erilaisuus voi johtaa toisaalta jopa siihen, että osapuolten on vaikea nähdä innovaatioiden mahdollisuuksia. Tässä teoksessa kuvatussa The Week of Wicked Problemsissa (katso sivut 65–66) tämä haaste on tunnistettu ja otettu vastaan nopean kehittämisen työkaluja hyödyntäen. Fasilitoinnilla voidaan tukea jaettujen tulkintojen syntymistä, mutta yhteisen kielen ja luottamuksen löytäminen vie väistämättä aikaa. Lähenemistä voidaan tukea esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin (prototyypit ja visualisoinnit kommunikaatiovälineinä) sekä ryhmäytymisen avulla.

Yhteistyön tavoitteena on saada innovaatioalustalle paras mahdollinen osaaminen toimintaansa kehittävien organisaatioiden käyttöön, huomioon ottaen alustan toiminnalle asetetut ajalliset, taloudelliset ja toiminnalliset rajat. Esimerkiksi The Week of Wicked Problems -malli mahdollistaa organisaatioiden innovaatiotoiminnan suhteellisen pienillä panostuksilla. Innovaatioalusta tuo innovaatioprosessiin osajia, joilla on jotain erityisosaamista ja kokemuksen perustuvaa osaamista. Eri rooleissa toimivat asiakkaat ja muut sidosryhmät määrittelevät itselleen syntyvän arvon omassa kontekstissaan ja omista lähtökohdistaan. Jotta tuloksia syntyy, osapuolten täytyy ymmärtää ja hyväksyä alustan toiminta sekä suosia sitä arvon yhteisluomisen työkaluna.

Innovaatioalustat tuovat
innovaatiopalvelut ja yliopistollisen
osaamisen myös pienten
yritysten ja julkisen
sektorin organisaatioiden
ulottuville.

Osallistumisen tulee olla merkityksellistä, nopeaa sekä intuitiivista (10). Yhteistyön synnyttämiseksi osallistujilla tulee olla jaettu tulkinta siitä, miksi yhdessä kehittämistä tehdään. Yhdessä tekemisen merkitykset voivat olla taloudellisia (saamme tästä palkkion), toiminnallisia (käyttämämme palvelu vastaa tarpeisiimme osallistumisen jälkeen paremmin) tai sosiaalisia (saamme tästä tunnustusta tai tämä on mukavaa).

Innovaatioalustan intuitiivisuus tarkoittaa sitä, että osallistuja tunnistaa välittömästi, miten hän voi liittyä alustan toimintaan ja mikä vaikutus hänen panoksellaan on. Usein alustan toiminnan intuitiivisuuden ymmärtäminen edellyttää niissä tapahtuvan innovoinnin konseptointia. Intuitiivisuuden tarve näkyy muun muassa palvelumuotoilun menetelmien suosiona, kun henkilön osallistumisesta pyritään tekemään mahdollisimman esteetöntä ja tuloksellista.

Innovaatioalustat ovat usein kehittämissykliltään nopeita tai pyrkivät nopeuttamaan kehityssyklejä. Organisaatioille innovoinnin jalkauttaminen alustan avulla on kätevää, koska yritysten projektit alkavat muutaman tapaamisen pohjalta, valmistuvat aikataulussa ja vievät suhteellisen vähän omaa aikaa. Ratkaisuja kehittävien näkökulmasta alustan nopeus näkyy esimerkiksi tulosten ripeänä realisoitumisena kumppaniorganisaatioiden toiminnassa tai tiiviinä kehityssykleinä. On selvää, että nopeus, intuitiivisuus ja merkityksellisyys asettavat osin ristiriitaisiakin haasteita avointen innovaatioalustojen keskeisille taustatoiminnoille. Esimerkiksi innovaatioprosessin lyhyden vuoksi voi olla vaikeaa yhdistää erilaiset osaamiset ja tuottaa ehyt ratkaisu.

Yhteiskehittämisessä innovaatio- ja kehitystyöhön osallistumisesta saatavat hyödyt ovat kaikille suuremmat kuin uhratut resurssit. Yhteiskehittelyn perustavoite on saada aikaan tilanne, johon ihmiset haluavat osallistua, jotta he voivat luoda arvokkaita kokemuksia yhdessä ja hyödyntää verkostosuhteita (11).

Ennen yhteisluomisen prosessia on epäselvää, mihin tulokseen kehittäjät lopulta päätyvät. Siksi kokeilut ja prototyypit ovat prosessin olennainen osa. Ne välittävät kommunikaatiota, viestivät tuotteen, palvelun, liiketoimintamallin tai toimintakonseptin ominaisuuksista, keräävät palautetta ja tuottavat kehittäjille tietoa siitä, mitä asiakkaat arvostavat. Useimpien alustojen toimintamalleissa asiakasymmärryksen keräämiseen tai arvolupauksen havainnollistamiseen tarvitaan suhteellisen vähän rahaa ja muita resursseja. Tämä on innovaatioalustojen keskeinen hyöty organisaatioille ja erottaa ne perinteisemmästä innovaatiotoiminnasta.

Innovaatioalustojen hyödyntäminen ja mahdollisuudet palvelujen uudistamisessa

Innovaatiotoiminnan nykytrendit korostavat avoimuutta ja arvonluonnin vuorovaikutteista dynamiikkaa. Jotta arvon yhteisluominen onnistuu, pitää lähentää tieto- ja osaamisperustoja sekä luoda yllättäviä yhdistelmiä, yhteistyötä sekä yhteiskehittämistä.

Innovaatioalustat tuovat yhteen erilaisia osaamisperustoja, jolloin näennäisesti toisiinsa kuulumattomien elementtien yhdistyminen on mahdollista. Liittymäkohtien löytäminen vaatii kuitenkin aikaa ja luottamusta ryhmän jäsenten kes-

ken. Alustojen toimintanopeus näyttäisi madaltavan yhteistyön kynnystä ja tekevän innovaatiotoiminnasta helpommin omaksuttavaa. Nopeus myös pirstaloi kehittämisaktiviteetteja, jolloin organisaation kyky yhdistellä, osallistua ja hallita eri projekteja korostuu.

Innovaatioalustoilla on yleensä käytössään menetelmä- ja prosessiosaamista, joka fasilitoi yhteiskehittelyä. Alustat täydentävät kohtuupanostuksilla organisaatioiden omaa kehitystoimintaa. Onnistunut yhteiskehittäminen edellyttää organisaatiolta osallistumista ja sitoutumista. Jos yritys päättää käyttää avoimia innovaatioalustoja, sen täytyy olla valmis määrittelemään tavoitteensa tarkasti, seuraamaan tuloksia ja muuttamaan tavoitteitaan ajan kuluessa. Innovaatioalustat eivät korvaa perinteisemmän kehittämisen muotoja, vaan täydentävät innovaatioekosysteemiä luomalla erityisesti kokeilemiseen sopivia toimintamalleja ja menetelmiä. Innovaatioalustat tuovat innovaatiopalvelut ja yliopistollisen osaamisen myös pienten yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden ulottuville. Parhaimmillaan ne mahdollistavat yritysten ja julkisen sektorin kytkeytymisen resursseihin, joihin niillä ei muuten olisi mahdollisuuksia. ●

Tämä teksti perustuu julkaisuun: Pulkkinen Riina (2013). Konseptoitua innovaatiotoimintaa – Innovaatioalustat yritysten ja julkisten organisaatioiden innovaatiotoiminnan muotona. Teoksessa Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 4:2013 (s. 356–368). Toim. Ari-Veikko Anttiroiko ja Jarmo Vakkuri. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Lähteet

1. Inauen, M. & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 4, 496–520.
2. Lee, S.M., Hwang, T. & Choi, D. (2012a). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, Vol. 50, No. 1, 147–162.
3. Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, 35–38.
4. Gummesson, E., Lusch, R.F. & Vargo, S.L.(2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, No. 1, 8–22.
5. Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. & Sundström, E. (2011a). Customer integration within service development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, Vol. 32, No. 7–8, 419–429.
6. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, Vol. 37, 254–259.
7. Edvardsson, B; Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011b). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, 327–339.
8. Saarijärvi, H., Kannan P.K. & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, Vol. 25, No. 1, 6–19.
9. Lee, S.M., Olson, D. L. & Trimi, S. (2012b). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, Vol. 50, No. 5, 817–831.
10. Edvardsson, B., Ng, G., Choo, Z.M & Firth, R. (2013). Why is service-dominant logic based service system better? *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 5, No. 2, 171–190.
11. Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-creation*, The Free Press, New York, NY.

Mainio tapa poiketa
rutiinista ja päästä samalla
aimo askel eteenpäin
omassa työssään.

Kehittämispäällikkö
Marja-Riitta Mattila-Nurmi,
Pirkanmaan liitto





The Week of
Wicked Problems

RIINA PULKKINEN

Avoiminnovaatioalusta toimii myös julkisella sektorilla

The Week of Wicked Problems (WoWP) on yhteiskehittelyyn perustuva innovaatioleiri, jossa ratkotaan monimutkaisia ja monitasoisia yhteiskunnallisia ongelmia, joita voidaan kutsua myös häilyiksi ongelmiksi. WoWP:n järjestäjänä toimivat Tampereen Palveluinnovaatiokeskus ja Innovaatio Oy Uusi Tehdas. The Week of Wicked Problems on järjestetty kaksi kertaa: elokuussa 2012 ja lokakuussa 2013.

WoWP tarjoaa avoimen innovaatioalustan, jossa muutamassa päivässä haetaan ratkaisuja moniulotteisiin kehityshaasteisiin. Leirin ongelmat tulevat julkisen sektorin organisaatioilta ja ne liittyvät läheisesti julkisen sektorin toimintaan. Leiriläiset voivat kuitenkin vaikuttaa ongelmien asetteluun ja sisältöön leirin aikana. Saattaahan olla, että organisaatiot ovat väärässä siinä, mikä häilyy ongelma itse asiassa onkaan.

Avoimille innovaatioalustoille on tärkeää osaamisten yhdistäminen, yhteistyö sekä yhteiskehittäminen. Tämä on hyvä

pitää mielessä, kun ryhdytään tekemään mitä tahansa innovaatioprosessia avoimesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. WoWP:n toiminta perustuu palvelumuotoilun metodologiaan¹ sekä nopeisiin kehityssykleihin. Ongelmia ratkaisevat leirille avoimen haun kautta ilmoittautuneet henkilöt sekä ongelmia asettaneiden organisaatioiden henkilöstö. Ongelmaa ratkaisemaan on siis mahdollista saada kokemus- ja asiantuntijaosaamista. WoWP:n osallistujaryhmän kirjo voi olla hyvinkin laaja. Ratkaisuja häilyihin ongelmiin haetaan yksilöiden arkea ja toimintaa ymmärtämällä. Arjen ymmärtämiseen kuuluu myös asiakkaiden osallistaminen, jonka tavat ja menetelmät vaihtelevat ongelman luonteen ja asiakasryhmän mukaan. Erilaisten osaamisten lähenemiselle suurimman haasteen asettaa käytettävissä oleva aika. Alustan kyky rakentaa ryhmän dynamiikkaa sekä luottamusta korostuu näin lyhyessä ajassa.

Yhteistyön innovaatioprojekteissa tulee olla nopeaa, intuitiivista ja merkityksellistä. Erityisesti leiri on pyrkinyt ra-

kentamaan innovaatiotoiminnasta kokemuksellista ja hauskaa. The Week of Wicked Problems yhdistääkin innovaatiotoiminnan myönteiset kokemukset leirillä opittaviin palvelumuotoilun menetelmiin ja prototypoinnin keinoihin. WoWP rakentaa ratkaisuja, mutta lisää myös osallistujien taitoja ja valmiuksia yhdessä kehittämiseen. Leirin jälkeen matkaansa jatkavatkin sekä ratkaisut että muutosagentit.

"The Week of Wicked problems -leirillä oli aivan uskomattoman hauskaa miettiä omaan työhön liittyviä erityisen hankalia ongelmia aivan erilaisessa fyysisessä ja henkisessä tilassa. Pystyi heittäytymään tuon tilan vietäväksi ja oppi luottamaan siihen, että yhdessä muiden mukanaolijoiden kanssa pystyy hahmottamaan ja jäsentelemään ongelman, ja lopulta löytämään ratkaisuja. Kerrassaan mainio tapa poiketa rutiinista ja päästä samalla kuitenkin aimo askel eteenpäin omassa työssään. Tällainen "time out" tekee hyvää työnsä ääressä puurtajalle."

Kehittämispäällikkö
Marja-Riitta Mattila-Nurmi,
Pirkanmaan liitto

"Leirillä oli tekemisen meininki, mahtava porukka, kaikilla halu tehdä töitä, oppia ja saada aikaan tuloksia. Kaikki tämä mukavassa hengessä, innovatiivisessa ympäristössä ja hyvin lisämaustein. Saimme lähtölaukauksen ongelman ratkaisemiseksi. Olemme aktiivisesti vuoden aikana jatkaneet ideointia ja rakentaneet ongelmaamme ratkaisua workshopeissa. Olemme käyttäneet leirillä aikaansaattua materiaalia. Jos hyvin käy, pilotoimme ongelman ratkaisua todellisessa ympäristössä, ja jos pilotti onnistuu, se on huikea edistysaskel asiakaslähtöiselle toiminnalle. Tarkoitus olisi jossain vaiheessa vielä kutsua leirin porukka koolle ja kertoa aikaansaannoksista ja ideoida lisää ongelman tuntevan porukan kanssa."

Asiakaspalvelun kehittämispäällikkö
Marika Järvinen,
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

¹ Katso lisää: Brown Tim & Wyatt Jocelyn (2010). Design thinking for social innovation. Stanford Social Innovation Review.

PASI-HEIKKI RANNISTO JA SANNA TUURNAS

Innovatiivinen kehittäminen verkostossa

Palvelujen tuottaminen ja kehittäminen tapahtuu usein verkostoissa, joihin kuuluu asiakkaita ja ammattilaisia eri organisaatioista ja ammattikunnista. Yleensä sanotaan, että kehitystyötä tehdään asiakkaan eduksi, asiakaslähtöisesti, mutta harmittavan usein eri ammattikuntien ja orga-

Innovatiivisessa
palvelukehittämisessä luodaan
uuden asiakaslähtöisen palvelun
lisäksi yhteistä kieltä
verkoston eri toimijoille. Jos
yhteinen kieli ja kokemus
puuttuvat, on hyvien käytäntöjen
levittäminen vaikeaa.

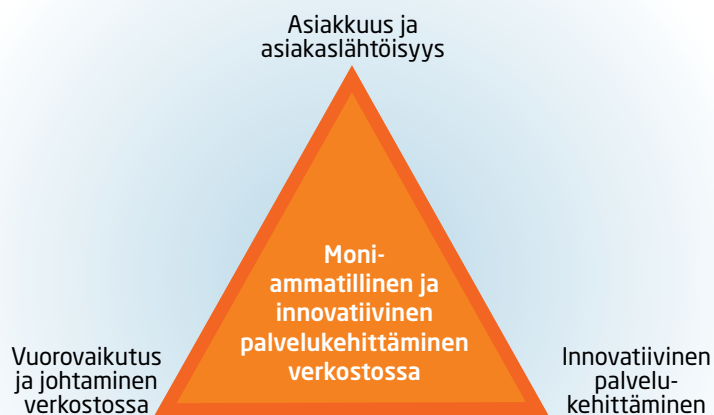
nisaatioiden omat käytännöt määrittävät sen, millaisia palveluita tarjotaan ja millä ehdoin. Asiakkaan näkökulma jää toissijaiseksi. Tässä luvussa tarkastellaan innovatiivista ja moniammatillista palvelukehittämistä (kuva 1).

Asiakkuus palvelukehittämisessä

Tämän kirjan Fokuksessa asiakas -osiossa on perusteltu ja määritelty asiakkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Asiakas voidaan nähdä itsenäisenä toimijana eli kuluttajana, toimien kohteena ja palvelujen vastaanottajana, joskus myös vastoin tahtoaan eli huolenpidon kohteena tai kumppanina. (1, 2, 3, 4, 5, 6) Aina ei tieto asiakkaan tarpeista ja haaluista riitä, vaan on pystyttävä motivoimaan asiakas omiin valintoihin ja osallistumaan palveluprosessiin sekä lisäksi itse vastaamaan vaikuttavuuden syntymisestä (7).

Innovatiivinen palvelukehittäminen

Perinteinen hyvinvointipalvelujen kehittäminen nojaa usein ammatillisiin käytäntöihin ja perustuu yhden tai korkeintaan muutaman ammattikunnan yhteistyöhön (8). Palvelumuotoilu poikkeaa perinteisestä julkishallinnon kehittämistyöstä siinä, että kehittämisen lähtökohtana ovat asiakas ja tämän tarpeet, eivät ensisijaisesti politiikan tai ammattilaisten näkemykset tarjottavista palveluista ja niiden



Kuva 1. Innovatiivinen ja moniammatillinen palvelukehittäminen verkostossa.

laadukkaasta tuotantotavasta. Palvelumuotoilussa asiakas nähdäänkin kuluttajana tai kumppanina eikä niinkään huolenpidon kohteena. Innovatiivisessa palvelukehittämisessä yhdistetään palvelumuotoilu innovatiiviseen kehittämiseen. Keskeistä on arvolutaus asiakkaalle, asiakslähtöisyys, palvelun uutuus sekä aktiivinen, prosessimainen, kokeileva ja avoin innovaatiotoiminta verkostossa ja asiakkaan kanssa. (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) Innovatiivinen palvelukehittäminen on asiakslähtöistä ja palvelukeskeistä tuotantokeskeisyyden sijaan.

Verkoston johtaminen kompleksissa toimintaympäristössä

Julkisen hallinnon ja julkisten palveluiden tuottamisen toimintaympäristö näyttää päätöksentekijöille ja ammatti-

laisille monesti kompleksisena. Sekä käytännössä että teoriassa on huomattu, että rationaalinen käyttäytyminen ja ajatus julkisesta hallinnosta yhtenä yhtenäisenä toimijana ovat enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Hallinnon tutkimuksessa pohditaan hallintaa ja monitoimija-ajattelua ja korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä ja uudenlaisia, verkostomaisia toimintatapoja poliittisessa päätöksenteossa ja palveluiden tuottamisessa. (18, 19) Anttiroikon mukaan hallinta nähdään uutena koordinoitukäytäntönä monimutkaisissa ja muuttuvissa olosuhteissa, joissa organisaatiot ovat riippuvaisia toisistaan (20). Yhteistyötä ei voi hallita yksittäisten organisaatioiden yksittäisillä teoilla, vaan on toimittava dynaamisina verkostoina ja kumppanuuksina, jotka muuttavat muotoaan olojen mukaan.

Käytännössä paineita verkostomaisten toimintatapojen kehittämiseksi asettaa nykyinen palvelujärjestelmä, jossa palvelut ovat pirstaloituneet ja erikoistuneet. Monet erilaiset palveluiden tarjoajat erilaisine lähtökohtineen tuottavat palveluja asiakkaille ja käyttäjille muodostaen erilaisia, enemmän tai vähemmän toimivia kumppanuuksia ja verkostoja. Palvelun tilaajat, tarjoajat ja käyttäjät sukkuloivat monimutkaisessa palveluviidakossa, jossa selkeitä toimintasääntöjä ja rooleja ei välttämättä ole riittävästi määritelty. Vaikka palveluprosessin sujuvuus edellyttäisikin palvelun tuottajien saumatonta yhteistyötä, on erilaisissa tutkimuksissa havaittu, että yhteistyötä palveluntuottajien välillä on liian vähän (21, 22).

Samanaikaisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjien ongelmat voivat olla monisyisiä ja vaativat erilaisten ammattilaisten yhteistyötä. Moniammatillisuus näkyykin erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa (23). Tuottajien välisen yhteistyön puute johtaa siihen, että parhimmillaan asiakas voi pudota palveluverkosta ulos. Verkoston johtamiseen liittyvät kysymykset ja vastaukset ovat siis olennaisia pohdittaessa julkisten palveluiden järjestämistä tulevaisuudessa.

Parhaimmillaan verkostot tarjoavat ammattilaisille tilaisuuden tehdä aitoon tarpeeseen ja yhteiseen hyötyyn perustuvaa yhteistyötä – sen sijaan, että ratkaisut ongelmiin haettaisiin esimerkiksi organisaatioiden yhdistämisestä tai uusien organisaatioiden rakentamisesta. Verkoston johta-

jan tehtävä onkin mahdollistaa eri tekijöiden yhteistyö sekä rohkaista tekijöitä löytämään uusia järjestelyjä palvelujen tuottamiseen sekä yhteisten ongelmien ratkomiseen. (24, 25)

Strategiat ja ns. politiikkapelit (policy games) verkostoissa ovat kuitenkin monimutkaisia ja vaativat verkoston johtajalta ymmärrystä verkoston toimijoista sekä toimintaympäristöstä. Tärkeää on nähdä verkoston luomat mahdollisuudet vaikuttaa ja koota erilaiset päämäärät yhteiseksi visioksi.

Verkoston johtaminen on toimintaa, joka esiintyy Kickertin ja Koppenjanin mukaan ns. meta-tasolla (26). Kysymys on "hallinnan hallinnasta" eli toimijoiden yhteen saattamisesta ja toiminnan ohjaamisesta verkoston johtajan strategian suuntaiseksi.

**Verkoston johtamiseen
liittyvät kysymykset ja vastaukset
ovat olennaisia pohdittaessa
julkisten palveluiden järjestämistä
tulevaisuudessa.**

Verkoston johtamisessa on siis kyse ohjauspyrkimyksistä, joiden tarkoituksena on korostaa näitä yhteisiä strategioita verkoston sisällä ilmenevissä peleissä. Verkoston johtaja käyttää verkostoa välineenä arvioidessaan toimintojen järjestämisen mahdollisuuksia ja erilaisia vaihtoehtoja. Näin verkoston johtaja kontrolloi ja ohjaa niin verkoston strategista kuin myös operationaalista tarkoitusta (27). Onkin paljon verkoston johtajasta kiinni, mihin suuntaan verkosto kehittyy ja kuinka hyvin se käyttää hyödykseen oppimismotivaatiota ja toimijoiden osaamista.

Verkoston johtaminen voi myös korostaa vastavuoroista sopeutumista tilanteissa, joissa erilaiset toimijat eri tavoitteineen pitäisi saada suoriutumaan ongelmanratkaisusta annetun ja yhdessä sovitun kehikon rajoissa. Tämän kehikon avulla toimijoiden oma strategia voidaan ottaa käyttöön ja samalla hyödyntää toisistaan riippuvaisten verkoston jäsenten luomia mahdollisuuksia yhteishallintaan (co-governance). Voidaankin sanoa, että verkoston johtaja on monen haasteen edessä toimiessaan erilaisten intressien ristipaineessa.

Moniammatillisen kehittämisen haasteet

Moniammatillinen palvelujen kehittäminen on jatkossa yhä tärkeämpää. Toisaalta siihen on myös valmiuksia varsinkin yksilötasolla. Monesti onkin niin, että palveluja tuottavat ammattilaiset ovat yhteistyöhaluisia ja asiakaslähtöisiä ja

pyrkivät löytämään tuloksekkaimman ja vaikuttavimman tavan tuottaa asiakkaalle palveluja.

On kuitenkin osoittautunut, että niin kutsuttujen hyvien käytäntöjen levittäminen laajemmin organisaatioon on vaikeaa. Voi olla, että ammattilaisten, jotka eivät osallistuneet palvelukehittämiseen, on hankala hyödyntää uusia toimintamalleja, koska he eivät ole vielä luoneet yhteistä kieltä eri ammattikuntien välille. Kyseessä ei siis ole yksittäisten ihmisten haluttomuus toimia parhaalla mahdollisella tavalla, vaan ammattikuntien pitkälle viety erikoistuminen ja siihen liittyvä näkökulmien ja ymmärrystä kuvaavan kielen eriytyminen. ●

Tämä teksti perustuu julkaisuun: Rannisto Pasi-Heikki, Kinnunen Seija ja Tuurnas Sanna (2014). Innovatiivinen kehittäminen verkostossa – kohti asiakaslähtöistä moniammatillista sosiaalityötä Nuorten aikuisten palvelukeskuksen perustamisella (s.122–134). Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Toim. Pakarinen Terttu & Mäki Tiina. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Lähteet

1. Järvikoski, A., Hokkanen, L. & Härkäpää, K. (toim.) (2009). Asiakkaan äänellä, Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinnällisestä kuntoutuksesta. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 80/2009, Helsinki.
2. Kiikkala, I. (2000). Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen, P. & Kiikkala, I. (2000) (toim.), Hyvinvointivaltion palveluketjut, Tammi, Tampere.
3. Kokko, R-L. (2003). Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä, Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä, Kuntoutussäätiö tutkimuksia 72/2003, Helsinki.
4. Niiranen, V. (2002). Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa Juhila, K., Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.), Marginaalit ja sosiaalityö, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, 63–80.
5. Pohjola, A. (1993). Asiakas sosiaalityön määrittäjänä. Teoksessa Granfelt, R., Jokiranta, H., Karvinen, S., Matthies, A.L. & Pohjola, A. (toim.), Monisärmäinen sosiaalityö, Sosiaaliturvan keskusliitto, Helsinki.
6. Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, 621–634.
7. Nordlund, H. (2009). Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation, *Acta Universitatis Tamperensis* 1478, Tampere University, Tampere.
8. Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. (2012). Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. *Acta nro 239*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
9. Bessant, J. & Maher, L. (2009). Developing radical service innovations in Healthcare – the role of design methods, *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 555–568.
10. Bland, T., Bruk, B., Kim, D. & Lee, K.T. (2010). Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Brown, T. & Wyatt, J. (2010), *Design Thinking for Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review.
11. Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation, Stanford Social Innovation Review. Network-Innovation Relationship. *The Public Sector Innovation Journal*, 15(3)
12. Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. & Sundström, E. (2011a). Customer integration within service development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions, *Technovation*, 32(7–8), 419–429.
13. Leonard, D. & Rayport, J.F. (1997). Spark Innovation Through Empathic Design, *Harvard Business Review*.
14. Linton, J.D. (2009). De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29, 729–737.
15. Pavitt, K. (2005). Innovation Processes. Teoksessa Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 86–114.
16. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition, Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston.
17. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
18. Haveri, A. (2006). Complexity in Local Government Change: Limits to Rational Reforming. *Public Management Review*. 8:10, 31–46.
19. Klijn, E.H. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New? *Public Administration Review*, 10:3. Routledge.
20. Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2003). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere 2003.

21. Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen, Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet, Tietosanoma, Helsinki.
22. Junnila, M., Aho, T., Fredriksson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S. & Tynkkynen, L-K. (2012). Sitä saa mitä tilaa. Tilaa- ja tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveystalveluissa. THL, Raportti 42/2012.
23. Nikander, P. (2003). Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 2003: 40, 279–290.
24. Kickert, W.J.M, Klijn, E-H. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Managing Complex Networks –Strategies for the Public Sector. Sage Publications. London.
25. Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. Political Studies Volume 44 Number 4. Political Studies Association and Blackwell Publishers, 652–667.
26. Kickert, W.J.M. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Public Management and Network Management: An Overview. Teoksessa Kickert, W.J.M, Klijn, E-H. ja Koppenjan, J.F.M. Managing Complex Networks – Strategies for the Public Sector. Sage Publications Ltd. London.
27. Saarelainen, T. (2003). Managing Local Networks. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponensis 54. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Asiakasta ei juoksuteta eri palveluissa, vaan hänelle kootaan tilanteeseen sopiva verkosto, jossa ovat mukana asiakkaan oma sosiaalinen verkosto sekä viranomaisia ja yhteistyökumppaneita.

Johtaja Seija Kinnunen,
Nuorten aikuisten palvelukeskus,
Jyväskylän kaupunki





PASI-HEIKKI RANNISTO

InnoTuo-hanke,
Jyväskylän kaupunki

Nuorten aikuisten palvelukeskus perustettiin moniammatillisena yhteistyönä

Syrjäytyminen on ongelma, jota ei ratkaista vain yhtä toimialuetta kehittämällä, vaan vuorovaikutteisen ja verkostomaisen lähestymistavan avulla. Se puolestaan vaatii luottamuksellisia ja hyviä suhteita eri toimijoiden välillä. InnoTuo-hankkeessa¹ tavoitteena oli auttaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä ammattilaisia tuottamaan innovatiivisia ja vaikuttavia palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Hankkeen aikana kehitettiin moniammatillinen palvelupiste J-Nappi, joka palvelee syrjäytyneitä tai syrjäytymisuhan alla olevia jyväskyläläisiä 18–29-vuotiaita nuoria aikuisia.

Palvelujen kehittäminen verkostossa

Jyväskylässä kehittämistyöhön osallistunut ryhmä koottiin yli organisaatiorajojen asiakastyötä nuorten kanssa tekevistä, lähiesimiehistä sekä erilaisten hankkeiden asiantuntijoista.

Onnistuneita tapauksia analysoitaessa havaittiin, että keskeistä toiminnassa on oikea-aikainen, vahva ja tiivis puuttuminen sekä yksilöllinen tuki nuorelle. Yhdessä tekemällä ja toimimalla etsitään ja luodaan vaihtoehtoja niin, että nuori etenee kohti itse asettamia tavoitteita. Samalla

huolehditaan siitä, että nuori saa apua vaikeaselkoiseen byrokratiaan.

Vaikka kaikille mukana olleille ammattilaisille asiakas oli tärkein toimintaa ohjaava voima, oli kehittämiselle keskeistä vuorovaikutuksen synnyttäminen dialogisesti, jolloin erilaiset näkemykset ja ajatukset saattoivat nousta esille. Arvokeskustelu nousi merkittäväksi osaksi työryhmän yhteistä pohdintaa. Eri ammattikunnilla oli samoillekin arvoille hieman erilaisia sisältöjä, ja ne piti saada näkyviin. Kesustelut loivat yhteistä ymmärrystä, kieltä ja ajattelua. Suurin haaste tuntui olevan ammattilaisten prosessien tarkastelu asiakkaan tarpeen ja kokemuksen kautta. Yhteinen näkemys ja myönteinen vire moniammatilliseen yhteistyöhön löytyivät vähitellen muun muassa erilaisissa ryhmätöissä.

Asiakkaiden osallistuminen ja sosiaalisen median käyttö

Palvelujen kehittäminen lähtee siitä, että nuorilla aikuisilla on itsellään mahdollisuus osallistua palvelun suunnitteluun, kehittämiseen, arviointiin ja toteuttamiseen. Näin

palvelut rakentuvat nuoren kokemista palvelutarpeista, ja prosessissa tapahtuu toiminnan kannalta kaikkein keskeisin: nuori voimaantuu omassa elämäntilanteessaan. Sähköistä asiointia ja sosiaalista mediaa hyödynnettiin uutena tapana kohdata, löytää ja tiedottaa palveluista niin nuorille, yhteistyökumppaneille kuin kaikille asiasta kiinnostuneille. Nuoret osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan arviointiin asiakasraadissa. Tavoitteena on, että toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää ja helposti lähestyttävää.

Moniammatillinen kehittäminen

Keskeinen kehittämisen kannalta oli moniammatillinen yhteistyöryhmä, jossa ajatuksia ja ideoita voi vapaasti tuottaa ja haastaa yhteiseen keskusteluun. Työryhmässä saatiin useita oivalluksia, jotka avasivat asiakasnäkökulmaa uudella tavalla. Vaikka ajoittain oli vaikeaa irrottautua organisaation rakenteista ja toimintamalleista, ryhmän jäsenet pystyivät luomaan yhteisen näkemyksen ja halun asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Samalla muutosvastarinta muuntui innovatiivisuudeksi. Moniäänisyys ja yhteiskehittely saivat tilaa.

Moniammatillisen yhteistyön avulla voidaankin entistä paremmin vastata sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden tarpeisiin sekä palvelurakenteen tehokkuusvaatimuksiin. Moniammatillinen työskentely vahvistaa ja laajentaa työn-

tekijän omaa ammatillisuutta ja mahdollistaa asiakkaalta saatavien tietojen ja ajatusten yhä paremman hyödyntämisen. Asiakas puolestaan saa mahdollisuuden olla entistä vahvemmin oman elämänsä asiantuntija.

Kehittämistyön tuloksena Jyväskylässä luotiin kustannus-
tehokas prosessi, jossa taloudelliset säästöt syntyvät uudennlaisella asiakaslähtöisellä toimintatavalla. Asiakasta ei juoksuteta eri palveluissa, vaan hänelle kootaan tilanteeseen sopiva verkosto, jossa ovat mukana asiakkaan oma sosiaalinen verkosto sekä viranomaisia ja yhteistyökumppaneita. Päällekkäinen työskentely ja lukuisten toimijoiden työskentelytarve saman asiakkaan asioiden hoitamiseksi vähenevät. Tieto siirtyy joustavasti ja tehokkaasti. Asiakkaan oma aktiivisuus ja sitoutuminen palveluihin paranevat myönteisen palvelukokemuksen sekä yksilöllisten ja räätälöityjen mallien ansiosta.

Tämä teksti perustuu julkaisuun: Rannisto Pasi-Heikki, Kinnunen Seija ja Tuurnas Sanna (2014). Innovatiivinen kehittäminen verkostossa – kohti asiakaslähtöistä moniammatillista sosiaalityötä Nuorten aikuisten palvelukeskuksen perustamisella (s. 126–134). Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Toim. Pakarinen Terttu & Mäki Tiina. Edita Publishing Oy. Porvoo.

¹ InnoTuo-hanke (Innovaatio- ja strategiaprosessien sekä palvelujen kehittäminen yhteistyöverkostossa – Asiakaslähtöiset innovaatiot ja tuottavuus arjen työnä) on Tekesin rahoittama hanke, jonka käynnistymistä Tampereen Palveluinnovaatiokeskus on ollut vauhdittamassa. Hankkeen tavoitteena on luoda verkostoissa tapahtuvien innovaatioprosessien malleja, joita hyödyntämällä verkostot menestyvät yhdessä, pystyvät uudistamaan toimintaansa yhdessä sekä palvelevat asiakkaitaan entistä paremmin. Jyväskylän kaupungin puolelta hanketta veti johtaja Seija Kinnunen.

ANNE TUHKUNEN

Ilman verkostoja kunta ei kerta kaikkiaan ole mitään

Elämönhallinta kuntayhteisöissä yhteistoiminta-alueella -hankkeen¹ tavoitteena oli löytää tapoja, joilla kunnat voivat vahvistaa asiakaslähtöisesti kuntalaisten elämönhallintaa sekä kehittää uusia toimintamuotoja, henkilöstön osaamista ja uudenlaista johtamista kuntalaisten terveyden edistämiseksi. Toimijaverkosto koostui Sastamalan, Kiikoisten ja Punkalaitumen yhteistoiminta-alueen kunta- ja järjestötoimijoista sekä Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun edustajista.

Pirkanmaan liiton tutkija, Sastamalan kaupunginjohtaja (emeritus) **Paavo Salli** oli kiinteästi mukana Elämönhallinta-hankkeessa. Hänen mielestään verkostoilla on suuri merkitys kunnallisessa palvelukehitystoiminnassa. Verkostomaisen ja moniammatillisen työskentelyn avulla voidaan yhdistää voimavaroja. Salli linjaa, että ilman verkostoja kunta ei kerta kaikkiaan ole mitään. Erityisesti kunnan ja kumppanien yhteinen motivaatio synnyttää verkostoon

sen käyttövoiman. Kunta ei voi saavuttaa kaikkia tavoitteitaan ilman, että voimavaroja laajennetaan verkostojen avulla.

Sallin mukaan verkostomaisuus ja moniammatillisuus luovat kehitystoimintaan myös omat vaikeuskertoimensa. Haasteena voi olla yhteisen sisäistetyn tavoitteen oivalttaminen. Toinen keskeinen haaste liittyy luottamukseen, jota ei saa helposti syntymään uudelleen, jos se kerran on menetetty. Luottamuksella on historia, jolla on kova vaikutus. Verkostomaisen toimintatavan kehittyminen vaatii pitkäjänteistä johdonmukaisuutta ja aikaa omaksua pelisäännöt.

Salli arvioi, että verkostoa rakennettaessa erityisen tärkeää on hyvä vuorovaikutus ja luottamuksen edellytysten pohtiminen. Kumppaneilla pitää olla resursseja, joista osa-

Verkostojen avulla kunta
yltää tuloksiin, jotka
muutoin jäävät
saavuttamatta.

Tutkija Paavo Salli,
Pirkanmaan liitto,
Sastamalan kaupunginjohtaja
(emeritus)

puolet voivat hyötyä. Elämänhallinta-hankkeessa kunnan etu oli saada korkeakoulujen laajat verkostot ja oppilasresurssit käyttöön. Näin myös kävi, löydettiin oikeanlaiset asiantuntijat erilaisiin projektin tehtäviin ja kunnan selvitystöihin, kuten hankkeiden perusteelliseen kartoitukseen sekä lastenpsykiatrian palveluihin liittyneeseen selvitykseen.

Verkostojen johtaminen on Sallin mielestä haastavaa. Verkostot ovat dynaamisia, joten verkostorakenteita on hallittava koko ajan. Vuorovaikutuksen jatkuvuus on tärkeää; on ylläpidettävä perusteita, joiden varaan verkosto rakentuu. Verkoston pitäisi rakentua jotakin lainsäädäntöä noudattavan konkreettisen organisoitumisen varaan: kuntalaki, osakeyhtiölaki, säätiölaki, yhdistyslaki ovat näistä tärkeimpiä.

Olennaista on johtaminen ilman hierarkkisen auktoriteetti- aseman tuomaa muodollista valtaa. Silloin luottamus- ja sosiaalisen pääoman huolellinen rakentaminen ja ylläpito ovat erittäin tärkeitä. Sanelupolitiikan yrittäminen lopettaisi verkoston nopeasti, tilanteesta riippuen jopa kerralla.

Pysyvässä vuorovaikutuksessa osapuolilla pitää olla toisilleen jotakin annettavaa. On tärkeää, että viralliset verkostot kytkeytyvät olennaisesti epävirallisiin, esimerkiksi henkilöiden välisiin ja puolueiden sisäisiin verkostoihin. "Hyvässä verkostossa toimijoiden on kiva tehdä yhteistyötä ja toimintaa leimaavat avoimuus ja hyvä yhteistyön henki", Salli linjaa.

¹ Elämänhallinta kuntayhteisöissä yhteistoiminta-alueella -hankkeen kokemuksista ja työtavoista lisätietoa Kuntaliiton julkaisemasta kirjasta: Tuhkunen, A. ja Rannisto, P.-H. (toim.) (2013). Elämänhallintaa kuntayhteisössä – kumppanuudet nuorten hyvinvoinnin tukena. Tampereen yliopisto, Suomen kuntaliitto. Acta 244. Kuntaliitto. Helsinki, 193-197. Kirja löytyy myös sähköisenä versiona Kuntaliiton nettisivuilta. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus oli mukana hankkeen käynnistämisessä ja tukemisessa.

Palveluajattelussa – niin julkisella kuin
yksityiselläkin sektorilla

– kaiken **lähtökohtana**
on **asiakkaan toiminta** ja
sen tukeminen, ei vain
tuottajan tai tarjoajan oma etu tai logiikka.

NÄKYMÄ

PALVELUAJATTELUUN

82

Yhteenvetoa kirjan
keskeisistä teemoista

89

Hanke kirjan taustalla:
Tampereen Palveluinnovaatiokeskus 2010–2014

96

Kirjoittajat

TIMO RINTAMÄKI, PIIA TIENHAARA JA LASSE MITRONEN

Yhteenvetoa kirjan keskeisistä teemoista



Kuva 1. Yhteenvetoa kirjan keskeisistä teemoista.

Tähän kirjaan on koottu Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeessa toimiviksi tunnistettuja eväitä palveluajattelun murroksessa tarvittavaan menestyksekkääseen palvelujohtamiseen. Tavoitteenamme on ollut tuottaa ajatuksen apuvälineitä tavaroiden valmistajille sekä palvelujen kehittäjille — kaikille, jotka haluavat uudistua asiakaslähtöisesti ja kumppaniverkostojaan hyödyntäen.

Tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen logiikkaan

Palvelulogiikka on erityisesti viime vuosina vahvasti kehittynyt ajattelumalli, joka pyrkii tuottamaan uutta osaamista perinteisen tuote- ja tuotantolähtöisen ajattelun rinnalle. Palveluajattelu ei kuitenkaan tee eroa tuotteiden ja palveluiden tai tuote- ja palveluyritysten välille, vaan näkee eri organisaatioiden tarkoitukseksi palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla oman ja kumppaneiden osamisen voimin. Palveluajattelussa kaiken lähtökohtana on asiakkaan toiminta ja sen tukeminen, ei vain tuottajan tai tarjoajan oma etu tai logiikka. Asiakkaan näkökulmasta tässä uudessa ajattelussa keskeistä on muun muassa siirtyminen pois yksittäisestä vaihdanta-arvosta kohti käyttöarvoa eli sitä, miten tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä auttavat asiakasta suoriutumaan paremmin arjestaan.

Palvelulähtöiseen logiikkaan siirtyminen tarkoittaa esimerkiksi

- tiedon ja osaamisen korostamista kone- ja laiteinvestointien ohella
- tuotteiden toimivuuden parantamista asiakkaiden arjessa tai organisaatioiden prosesseissa esimerkiksi digitaalisuutta hyödyntäen
- perinteisissä palveluyrityksissä palvelukokemuksen miettimistä myös fyysisten palvelutilojen ja kasvokkaisten kohtaamisten ulkopuolella: mitä asiakas tarvitsee ennen palvelutilannetta tai sen jälkeen ja
- olemassa olevien toiminta- ja ajatusmallien kyseenalaistamista asiakastarpeen näkökulmasta.

Arvopohjainen asiakaslupaus

Koska palvelulogiikka on asiakkaan kontekstista ja tavoitteista määrittyvä toimintatapa, on asiakkaiden arvojen, tarpeiden ja odotusten tunnistaminen kaiken palvelutoiminnan lähtökohta. Asiakasarvon määrittämisessä on kriittistä tarkastella – vaikkapa erillisen asiakastutkimuksen avulla – millaiset hyödyt ja uhratukset asiakkaan valintoja ja asiakkaana pysymistä aidosti ohjaavat. Tällöin rationaalisten seikkojen lisäksi usein tunnistetaan tunne- ja merkityspeiräisiä motiiveja ja tarpeita. Taloudellisten, toiminnallisten, emotionaalisten ja symbolisten asiakasarvon ulottuvuuksien avulla voi tunnistaa, mistä omat kilpailukyky- ja kilpailu-etuekijät löytyvät.

Kun tämä ymmärretään, osataan tunnistaa arvopohjainen asiakaslupaus, jota voidaan käyttää organisaation strategisena ohjurina. Samoin sen perustalta pystytään mietti-

mään konkreettiset kehitystoimet palvelukokemuksen kehittämiseksi. Arvopohjaisen asiakaslupauksen ympärille organisoitumalla luodaan hyvät lähtökohdat kasvun, kannattavuuden ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi mahdollisimman tuottavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti.

Asiakasarvon määrittely ja siihen perustuvan asiakaslupauksen toteuttaminen tarkoittavat esimerkiksi

- asiakkaan kokemien hyötyjen konkretisoinnista sekä näkyväksi ja koettaviksi tekemistä: se mikä asiakkaalle ei palvelukokemuksesta välity, ei myöskään luo arvoa
- kustannuksen laskemista myös asiakkaan ajalle ja vaivalle: usein parasta palvelua on sellainen toiminta, jossa kyetään poistamaan oston tai käytön esteitä tai vastaavasti näyttämään asiakkaalle, miten hän hyötyy osallistumalla palveluprosessiin
- oman kilpailuedun (tai toiminnan vaikuttavuuden) arvioimista sen pohjalta, millaisella asiakasarvon luomisen logiikalla organisaatio menestyy (erilaistuminen kilpailijoista vs. samojen asioiden tekeminen) ja
- organisaation suuntaamista, resurssien käytön allokoimista ja osaamisen kehittämistä tavoitteena valittu asiakasarvon strategia.

Asiakaslähtöinen kehittäminen

Asiakaslähtöisessä kehittämisessä tarkastellaan sitä, kuinka asiakkuutta määrittää ja kuinka aidosti asiakkaan etu ja mieltymykset otetaan palvelutuotannossa huomioon. Palveluajattelu ja palvelun sisällöt sekä laatuvaatimukset voidaan määritellä joko tuotanto- tai asiakaslähtöisesti.

Tuotantolähtöisyydessä optimoidaan tuottajan omaa toimintaa ja tulosta, joskus valitettavasti vaikuttavuuden ja palvelun saajan kustannuksella. Tarjoajan kuvitellaan kykenevän itse päättämään asiakastarpeet.

Vastaavasti asiakaslähtöisyyden edellytys on hahmottaa palvelu asiakkaan ja käyttäjän, ei vain tuotteen tai tuottajan näkökulmasta. Tämä edellyttää asiakasymmärryksen kerryttämistä asiakkaista palvelujen käyttäjinä, esimerkiksi tutkimusten, asiakastietojärjestelmien, verkkoasioinnin ja henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Samoin se edellyttää asiakkaan ottamista kumppaniksi palvelujen suunnitteluun ja tuotantoon. Kannattaa muistaa, että pelkkä asiakastieto ei auta, ellei tietoa kyetä muuntamaan ymmärrykseksi ja siirtämään myös asiakkaiden hyödyksi. Tätä asiakastietoa ja -ymmärrystä käytetään sellaisen palvelun rakentamiseen, joka parhaiten palvelee asiakkaan tarpeita ja auttaa asiakasta omien toimiansa toteuttamisessa.

Asiakaslähtöiselle kehittämiselle on tunnusomaista

- siirtyminen toimialan ja profession normeista ja oletuksista oman asiakaskunnan syvälliseen ymmärtämiseen
- herkkyyys asiakas- ja asiakassegmenttikohtaisille eroille ja niiden huomioon ottaminen palvelumallien ja asiakkuuksien hoitomallien rakentamisessa
- jatkuva asiakastiedon keruu, päivittäminen ja kommunikoiminen läpi organisaation: asiakaslähtöisyys ei tarkoita, että se holvataan yhteen organisaation sisäiseen siiloon (erimerkiksi asiakaspäällikkö tiimeineen) vaan että kehitetään mekanismit sen levittämiseksi organisaation sisällä

- yli organisaatio- ja systeemirajojen olevien palvelujen ja palvelupolkujen kehittäminen ja
- toiminnan tavoitteiden ja mittareiden määrittely asiakasvaikutukset huomioon ottaen.

Palveluinnovaatiot kilpailuedun lähteenä

Palvelu uudistuu käyttäjiä ymmärtämällä ja heidän tavoiteistaan oppimalla. Joskus innovaation lähde löytyy radikaalista tuotteen tai palvelun uudistamisesta, toisinaan löydetään uusia tapoja parantaa olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden toimintaa asiakkaan arjessa. Keskeistä on muistaa, että uudistus, joka johtaa vain kustannusten lisääntymiseen, ei ole innovaatio vaan korkeintaan palvelus. Palveluinnovaatio on jotakin, josta asiakas kokee arvoa ja on siten valmis siitä myös maksamaan.

Palveluinnovaatiot voivat syntyä esimerkiksi

- omaksumalla edelläkävijyyttä organisaation tahtotilaksi
- uudistumalla käyttäjälähtöisesti
- hyödyntämällä henkilöstöä innovaatioiden tunnistamisessa ja
- määrittelemällä asiakaskokemus uudelleen.

Innovaatioalustat ja yhteiskehittäminen

Asiakas on usein itse potentiaalinen resurssi palvelujen tuottamisessa. Asiakkaita ei tule kohdella objekteina, vaan arvokkaina arvon yhteistuottajina. Tällöin asiakas nähdään aktiivisena toimijana, joka tuottaa arvoa itselleen ja tietoa

palvelujen kehittämisen tueksi. Usein myös muiden sidosryhmien, kuten tärkeimpien kumppaneiden tuominen mukaan yhteiskehittelijöiksi vauhdittaa innovointia.

Vaikka asiakkailla ja kumppaneilla on kriittistä osaamista ja usein haluakin kehittämiseen, harvemmin se välittyy itsestään organisaation toimintaan. Aina asiakas ei osaa myöskään kertoa, mitä hän tarvitsee tai haluaa, saati oivaltaa, mikä on esimerkiksi mahdollista toteuttaa. Tällöin hyvien menetelmien hyödyt korostuvat. Yhteiskehittely vaatii fasilitointia ja eri osapuolten motivoimista. Innovaatioalustat tarjoavat tähän pohjan, niissä vuorovaikutteisuutta voidaan ohjata niin palveluinnovaatioiden kuin pienten kehitysaskelienkin tielle.

Innovaatioalustojen ja yhteiskehittelyn avulla voidaan esimerkiksi

- nostaa asiakas kohteesta kumppaniksi
- täydentää ja joskus jopa korvata sisäistä t&k-toimintaa avoimella innovoinnilla
- oppia nopeasta kehittämisestä ja pilotoinnista ja
- hallita epäonnistumisten riskiä ja tuoda opit epäonnistumisista kehitysresursseiksi.

Innovatiivinen kehittäminen verkostoissa

Palvelulogiikan linssien läpi katsottuna palveluliiketoiminnan johtamiselle kanavoituu yhä enemmän vaatimuksia, sillä palveluajattelun avulla organisaation on mahdollista nähdä oma toimintansa täysin uudessa valossa, osana kumppaneiden muodostamaa verkostoa ja asiakkaan prosessia. Niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla palvelukokonaisuuksien oikea määrittely ja tehokas toteuttaminen edellyttävät erilaisten näkökulmien huomioimista ja toimialojen siilot ylittävää kehittämistä. Palvelulogiikka myös yhdistää yksityistä ja julkista sektoria konkreettisesti, sillä yhä suurempi osa palveluistamme toteutetaan yhteistyönä yritysten ja julkisorganisaatioiden kesken.

Innovatiivinen kehittäminen verkostoissa voi johtaa esimerkiksi

- oppimiseen ja hyvien käytäntöjen omaksumiseen poikki toimialojen ja osaamisalueiden
- päällekkäisen tekemisen karsiutumiseen ja palveluprosessien pullonkaulojen tunnistamiseen yhteistyön tiivistyessä
- osaoptimoinnin välttämiseen ja aidon vaikuttavuuden kasvuun sekä
- asiakkaan ja toimijaverkoston sitoutumisen vahvistumiseen.

Lopuksi

Muutos palveluajattelussa ja sitä kautta palvelulogiikassa vaatii työtä. Esimerkiksi asiakkaiden, kumppaneiden ja verkostojen mukaan ottaminen palveluiden innovatiiviseen kehittämiseen ei ole aina yksinkertaista. Myöskään organisaation sisällä fokuksen siirtäminen opituista tuotantolähtöisistä ajatus- ja toimintamalleista palveluajatteluun ja asiakkaan toiminnan tukemiseen ei käy kädenkäänteessä. Muutos vaatii selkeää tavoiteasetantaa, vahvaa johtamista, muutoksia palvelutuotannon organisoimistavoissa – joskus henkilöresursseissakin – ja radikaalia uudistumista ajattelussa ja yhteistoiminnassa. Se edellyttää palvelukulttuuria, jossa asiakas kohdataan tasavertaisena kumppanina. Onnistuessaan palvelulogiikan muutos tarjoaa kuitenkin uudenlaisia menestyksen eväitä.

Kysyimme kirjan alussa, että oletko valmis kyseenalaistamaan nykyiset toimintamallisi. Mitä vastasit?

Toivomme, että kirjaan kokoamistamme näkymistä on hyötyä ja inspiraatiota lukijoille, jotka haluavat haastaa organisaatioitaan uudistumaan ja kehittymään sekä luomaan tulosta palveluajattelun avulla. ●

Ryhmentyö

Nyt Oivallus
- Pitää ostaa ja olla lupa
→ Pitää perästä
ja tahansa soa
ja oika

SUBSTANSSI-
OSAAMISEN
MERKITYS:



"TUNNE DATA"

+

PAIKKASIT

Ennakointi:

xx

- tunnetaan tekijät
- riippumattomat tekijät
- ennakoidaan
meneeksi esim.
säätö riippuen

NOPEUS JA +

HELPOUS

⇒ ENEMMÄN
INNOVAATIOITA

suudet / uhat
HARV OLTAVA. Huuhton
tämä on
turhan

Lisää
KETEYTYSTÄ

Kiihdytti
UTELIAT

NOPEA +++ X
PÄÄTÖKSENTEKO

KYSE
EPÄVARMUUDEN
HALVENTAMISESTA

(helppous)

Reaaliaikainen
reagointi
myyntitulokseen

+

isot voimat,
jotka eivät
hahua
muutosta
vahan-
kappi
kysä-
mp

PROSESSEJA JA
SEATELTA
POIS/VÄHEM-
MÄKSI.

VOIKO
DATAAN
LUOTTA A?
IKINÄ? MIKÄINKÄIN?
JA SILTI TOIMIA

+ (Ukk)



Tampereen
Palveluinnovaatiokeskus
2010-2014

PIIA TIENHAARA

Hanke kirjan takana

Viennillä on suuri merkitys alueemme hyvinvoinnille. Kun toimimme fiksusti, jo olemassa olevalle vahvalle teolliselle osaamisellemme kehittyä uutta vientiin soveltuvaa palveluliiketoimintaa, jossa digitaalisuudella on suuri merkitys. Palveluliiketoiminnan osaaminen on aivan kriittistä – kuten eräs yritysjohtaja sanoi: ”Jos emme ymmärrä palveluliiketoiminnan merkitystä, meillä ei pian ole niitä teollisiakaan työpaikkoja.” Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hanke on näyttänyt suuntaa sekä koonnut ja kehittänyt palveluosaamista Pirkanmaalla.

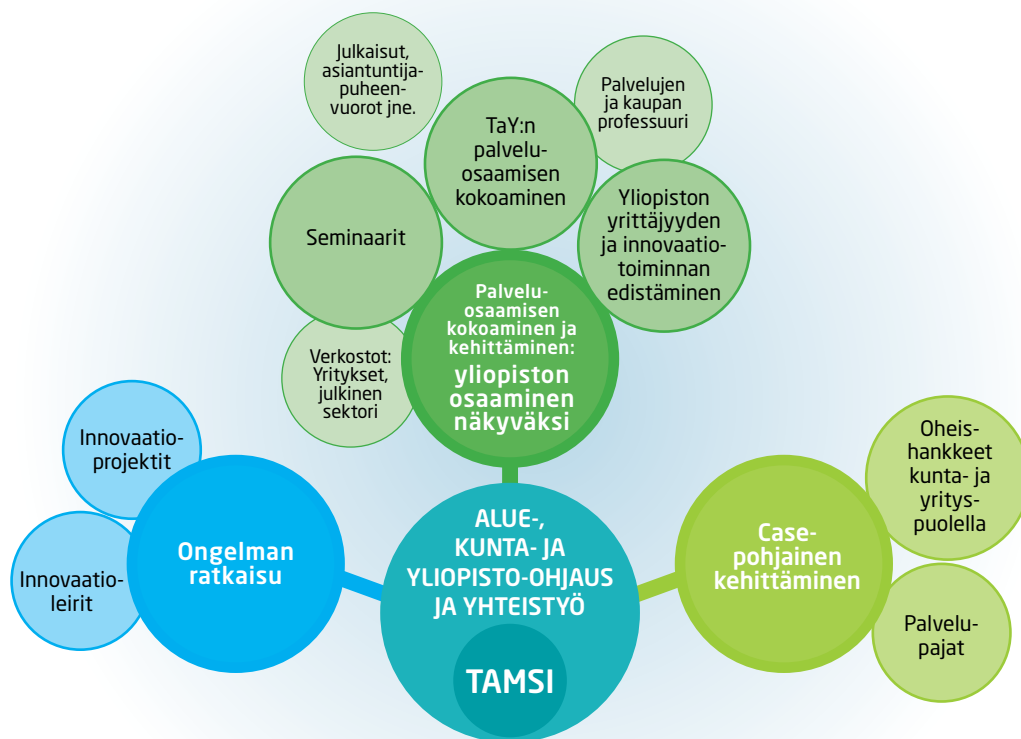
Ohjausryhmän puheenjohtaja,
toimitusjohtaja Päivi Myllykangas, Tredea Oy

Elinkeinorakenteen murros on nostanut palveluinnovaatiot keskeiseksi kehitysteemaksi myös Pirkanmaalla. Pirkanmaalaisilla organisaatioilla on tarve kehittää palvelutoimintaansa ja luoda uusia palvelukonsepteja. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen tavoitteina on ollut tunnistaa elinkeinoelämän ja julkisten organisaatioiden tarpeita palvelutoiminnan ja -liiketoiminnan kehittämisessä, koota yhteen Tampereen yliopiston monialainen palveluosaaminen ja saattaa se laajasti alueen käyttöön.

Ihmiset yhteen ja muutos ajattelutapoihin

Kuten tässä teoksessa on kuvattu, palveluinnovaatioiden syntyminen ja asiakkaan kokeman arvon tavoittaminen vaativat ajattelutapojen ja organisaatioiden uudistumista. Hankkeessa keskityttiinkin uusien ajatusten ja oivallusten herättämiseen ja muutokseen rohkaisemiseen.

Palveluinnovaatiot perustuvat monipuoliseen osaamisen yhdistämiseen. Hankkeen toiminnan keskiössä ovat ol-



Kuva 1. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen (Tampere Service Innovation Centre, TamSI) toimintamuotoja.

leet ihmiset ja ihmisten välisten verkostojen rakentaminen – uudenlaisten siltojen luominen tieteen ja elinkeinoelämän välille. Tämä on edellyttänyt yritys- ja julkisen sektorin rajapintojen ylittämistä ja eri tieteenalojen ja osaajien tiedon ja osaamisen yhdistämistä niin toiminnassa kuin hanketiimin sisällä.

Hanke on avannut toiminnallaan asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvon teemoja, kerryttänyt asiakasymmärrystä hankkeen kohderyhmien tarpeista ja hyödyntänyt yhteiskehittelyä, palvelumuotoilun keinoja ja ihmisten luovaa potentiaalia. Toiminta on pidetty avoimena – tietoutta on kanavoitu laajasti.

Ongelmanratkaisua ja case-pohjaista kehittämistä

Hankkeen toiminta voidaan karkeasti jakaa palveluosamisen kokoamista, ongelmanratkaisua ja case-pohjaista kehittämistä koskeviin toimintamuotoihin (kuva 1).

Toimintaan on maaliskuun 2014 loppuun mennessä osallistunut yli 120 yritystä ja 70 muuta organisaatiota. Yhteistyötä on tehty tiiviisti yritysten, julkisorganisaatioiden ja esimerkiksi muiden alueen korkeakoulujen kanssa.



1.



2.



3.



4.

1. Tulevaisuus- ja innovaatio-areena 4.9.2013.
2. Johtajuussymposium 4.9.2012.
3. Palveluliiketoiminnan johtamisen RoundTable 7.2.2013.
4. Entrepreneurship - In Your Dreams? -tapahtuma 20.3.2013.

1.



1. Palvelurakenne muuttuu - olemmeko valmiit? -seminaarin työpaja 21.11.2012.
2. Julkisen palvelutoiminnan kehittämisverkosto 2.5.2013.
3. The Week of Wicked Problems 2013.
4. Julkisen palvelutoiminnan kehittämisverkosto 3.10.2013.

2.



3.



4.



Ajattelutavan levittämisessä ja eri tahojen yhteen tuomisessa seminaarit ovat olleet oiva tapa. Niitä on järjestetty 13 ja ne ovat koonneet yhteensä yli 1700 osallistujaa. Pienempimuotoisissa tilaisuuksissa osallistujia on ollut noin 200. Keskeiset kohderyhmät ja kumppanit ovat olleet mukana jo tapahtumien valmistelussa.

Verkostojen rakentaminen on ollut tärkeä osa toimintaa. Palveluliiketoiminnan johtamisen RoundTable on koonnut kehityshakuisten yritysten johtohenkilöt pyöreän pöydän ääreen keskustelemaan ja verkostoitumaan. Mukana on ollut noin 40 eri organisaatiota. Julkisen palvelutoiminnan kehittämisverkosto puolestaan on mahdollistanut moniammatillisen ja monitieteellisen forumin hyvinvointipalvelujen tilaajien, tuottajien ja asiantuntijoiden välille. Verkostoon on ilmoittautunut yli 150 osallistujaa. Alueen korkeakoulujen ja Unipoli Tampereen kanssa aloitetun Entrepreneurial Tampere -verkoston ENTREN toiminnassa on korostettu yrittäjyyden merkitystä ja tuotu toimijoita yhteen.

Opiskelijoiden potentiaali palveluinnovaatioiden kehittämisessä sekä opiskelijoiden ja yritysten välisen yhteistyön lisääminen on nähty tärkeänä. Hankkeen osana on toteutettu kuusi innovaatioprojektia ja kanavoitu useita yritys-

caseja olemassa olevan koulutuksen osaksi. Kaksi kertaa toteutetuissa palvelupajoissa testattiin ja kehitettiin innovaatiomalleja ja -työkaluja yrityselämän ja julkisorganisaatioiden tarpeisiin. Palvelupajat tarjosivat mahdollisuuden kokemusten vaihtoon ja vertaistukeen muiden pajatyökentelyyn osallistuvien organisaatioiden edustajien kanssa.

Yhteiskehittelyn voimaa havainnollistettiin vuosina 2012 ja 2013 Uuden Tehtaan kanssa toteutetuissa The Week of Wicked Problems (WoWP) -innovaatioleireissä. Niissä kannustettiin yhteensä noin sataa osallistujaa astumaan ulos omalta mukavuusalueeltaan ja löytämään uusia polkuja avoimen yhteiskehittelyn avulla. Kokemukset olivat palkitsevia.

Syväällisemmän kehittämisen tueksi hanke on vauhdittanut alkuun parikymmentä tutkimus- ja kehityshanketta, joiden yhteenlaskettu budjetti ylittää kolme miljoonaa euroa. Merkittävää on ollut esimerkiksi viisivuotisen palvelujen ja kaupan professuurin saaminen Tampereen yliopistoon. On myös toteutettu useita asiantuntijajulkaisuja, puheenvuoroja, viety palveluliiketoiminnan teemoja osaksi koulutusta ja linkitetty opinnäytetöitä hankkeen teemoihin.

Hankkeesta on viestitty aktiivisesti ja keskeisiä oppeja on koottu muun muassa hankkeen blogiin. Tampereen yliopiston osaamisen kanavoimiseksi on koottu palveluasiantuntijoita yhteen ja tehty asiantuntijuutta näkyväksi sekä edistetty yrittäjyyttä ja innovaatiotoimintaa yliopistossa.

Entäpä se vaikuttavuus?

Palautetta yksittäisistä toimintamuodoista on kerätty koko hankkeen ajan. Lisäksi elo-marraskuussa 2013 toteutettiin ulkoinen vaikuttavuuden arviointi. Arvioinnista vastannut HT **Mia Toivanen** Owl Groupista totesi poikkeuksellista arvioinnissa olleen, että kaikki arvioinnissa mukana olleet tahot pitivät hankkeen teemaa todella tärkeänä. Palveluinnovaatioiden ja -liiketoiminnan kehittämisen tarpeen nähtiin yhä vain kasvavan, joten hankkeen lähtökohdan todettiin olleen vahva ja perusteltu.

Hankkeessa on Toivasen mukaan tehty aivan uusia avauksia. Esimerkiksi jotkin kohderyhmät ovat olleet ensimmäistä kertaa yhteydessä yliopistoon.

"Hankkeessa julkisen ja yksityisen rajapinta on rikottu poikkeuksellisella tavalla: on lähdetty yhteistyön luomisesta ilman yhtä tiettyä palvelua, jolloin se luo paljon isommat mahdollisuudet yhteistyölle", Toivanen toteaa. Toivasen mielestä hankkeen vaikuttavuus näkyy uusissa yhteistyöavauksissa. Toiminta on luonut pohjan, mutta on aikais-ta sanoa, mikä vaikuttaa yrityksissä esimerkiksi tietyn palvelun syntymiseen. Arvioinnissa kaikki ryhmät nostivat yh-

teistyön lisääntymisen ja verkostojen luomisen vahvim-maksi ja poikkeukselliseksi tulokseksi.

"Yhä vähemmän palveluita pystytään tuottamaan yhden organisaation voimin. Esimerkiksi kunnat avaavat sisäisiä rajojaan sekä rajoja suhteessa muihin toimijoihin, kuten yrityksiin ja yhdistyksiin, jotta taloudellisiin haasteisiin ja yksilöllisiin asiakastarpeisiin pystytään vastaamaan. Us-kon aika naiivisti, että kun palvelu on aidosti asiakasläh-töinen, se on myös kustannustehokkaampi. Joillain toimi-aloilla puhutaan elinkaarikustannuksista, ja tätä ajattelua tulisi lisätä. Asiakaslähtöisyys voi vaatia uudenlaisia rajo-jen ylityksiä ja palveluiden järjestämisen malleja. Hank-keessa tehty eri tahojen yhdistäminen on luonut tälle poh-jaa. Se on merkittävä alueellinen avaus, jota voisi laajen-taa muuallekin", Mia Toivanen summaa asiakaslähtöisyy-den ja hankkeen toiminnan merkitystä.

Yhteistyö sekä asiakkaiden että kumppaneiden kanssa on välttämätöntä palveluajattelun murroksessa. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus on synnyttänyt rajoja rikkovaa keskustelua ja yhteistyötä, joka toivoaksemme tukee niin julkisia kuin yksityisiäkin organisaatioita askeleissa kohti uudistuvia palveluita. ●

Tampereen Palveluinnovaatiokeskus, Tampere Service Innovation Centre (TamSI)

- alueellinen kehittämishanke 2010–2014
- kokonaisrahoitus 1,4 miljoonaa euroa, rahoittajina Pirkanmaan liitto (Euroopan aluekehitysrahasto EAKR), Tampereen kaupunki ja Tampereen yliopisto
- kotipesänä Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu ja Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- toimintaan osallistunut yli 120 yritystä ja 70 muuta organisaatiota.

Hankehenkilöstö

- **Lasse Mitronen**, hankejohtaja
- **Piia Tienhaara**, projektipäällikkö 1.4.2012 alkaen, 1.11.2010–30.3.2012 projektipäällikkönä **Marko Laiho**
- **Outi Puhakka**, suunnittelija
- **Riina Pulkkinen**, erityisasiantuntija
- **Pasi-Heikki Rannisto**, kehityspäällikkö
- **Timo Rintamäki**, erityisasiantuntija
- **Anne Tuhkunen**, erityisasiantuntija

Hankkeessa ovat työskennelleet myös

- **Mikko Kutinlahti**
- **Laura Moisio**

Ohjausryhmä

- Toimitusjohtaja **Päivi Myllykangas**, Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy, ohjausryhmän puheenjohtaja
- Tutkimuspäällikkö **Jyrki Ali-Yrkkö**, ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- Hallintojohtaja **Petri Lintunen**, Tampereen yliopisto
- Johtaja **Peer Haataja**, Tampereen kauppakamari
- Neuvotteleva virkamies **Mikko Martikainen**, työ- ja elinkeinoministeriö
- Hallitusammattilainen **Heikki Nuutila**, Level2 Partners Oy
- Johtaja **Jukka Matikainen**, Hermia Oy/ Uusi Tehdas
- Hankejohtaja **Lasse Mitronen**, Tampereen yliopisto
- Rahoitustarkastaja **Tuija Rajala**, Pirkanmaan liitto

Ohjausryhmän kokouksiin on osallistunut myös Tampereen kaupungin rahoituksesta vastaavana Avoin Tampere -ohjelman johtaja **Seppo Haataja**.

Aikaisempia jäseniä sen hetkisine toimenkuvineen:

- Kehitysjohtaja **Anne-Mari Järvelin**, Hermia Oy, ohjausryhmän puheenjohtajana 31.1.2013 asti
- Johtaja **Petri Räsänen**, Hermia Innovaatioalustat, Uusi Tehdas



Riina Pulkkinen

Timo Rintamäki

Outi Puhakka

Lasse Mitronen

A photograph of four people walking on a paved path in an urban setting. From left to right: a woman with long dark hair wearing a blue patterned vest over a black top and black pants; a woman with short blonde hair wearing a beige cardigan over a dark top and black pants; a man with short dark hair and glasses wearing a brown blazer over a black shirt and black pants; and a woman with short blonde hair wearing a black top, a red scarf, and black pants. They are all smiling and looking towards the right. In the background, there is a modern building with large windows and some bare trees.

Kirjoittajat

Piia Tienhaara

Anne Tuhkunen

Pasi-Heikki Rannisto

Sanna Tuurnas

LASSE MITRONEN (KTT, dosentti) toimii Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun professorina. Hänellä on pitkäaikainen kokemus palveluliiketoiminnasta sekä liiketoiminnan kansainvälisestä tutkimuksesta ja kehittämisestä. Mitronen on työskennellyt muun muassa Tampereen yliopiston Kauppakorkeakoulun johtajana ja professorina sekä palveluliiketoimintaa kehittäneen Tekesin Serve-ohjelman johtoryhmän puheenjohtajana 2007–2013. Hänellä on myös 25 vuoden kokemus liiketoimintakonsepteista, yrityssuunnittelusta sekä strategisesta kehittämisestä Keskossa. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa Mitronen toimi johtajana.

OUTI PUHAKKA (FM) työskentelee Synergosis-^a) tutkijana ja projektikoordinaattorina. Hänen erityisosaamistaan ovat venäjän kieli, kulttuuri sekä sosiaalinen media. Puhakka on ollut mukana useissa matkailu- ja palvelualan pk-yritysten tutkimus- kehityshankkeissa. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa suunnittelijana hän vastasi palveluinnovaatioihin liittyvien tilaisuuksien suunnittelusta ja vaikuttavuustietojen kokoamisesta.

RIINA PULKKINEN (HM) työskentelee Synergosis-^a) erityisasiantuntijana. Hän on kehittänyt innovaatioalustoja vuodesta 2010 ja perehtynyt palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen osana palveluinnovaatioprosesseja. Aiemmin tutkijana Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa hänen aiheenaan oli innovaatioympäristöjen johtaminen ja kehittäminen. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa Pulkkinen vastasi muun muassa The Week of Wicked Problems -innovaatioleireistä ja Tuottavuusloikka -projektista.

PASI-HEIKKI RANNISTO (HT, dosentti) toimii Tampereen yliopiston Terveystieteiden yksikössä Terveystieteiden johtamisen professorina (ma) sekä tutkimusjohtajana Synergosis-^a) . Hänen keskeisiä tutkimus- ja kehittämistyön teemojaan ovat paikallishallinnon johtaminen ja toiminta sekä uudet palvelutuotantomuodot ja -prosessit. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa kehityspäällikkönä Rannisto keskittyi julkiseen palvelutoimintaan liittyvien kehittämishankkeiden ja verkostojen rakentamiseen.

TIMO RINTAMÄKI (KTM) toimii Synergossissa ohjelmajohtajana ja tutkimuspäällikkönä. Hänen viimeaikaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissaan keskeisiä teemoja ovat olleet asiakasarvon ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen asiakaslähtöisen strategian luomisessa ja palveluliiketoiminnan toteuttamisessa. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa erityisasiantuntijana Rintamäki edisti yritysten vuoropuhelua Palveluliiketoiminnan johtamisen RoundTablessa.

PIIA TIENHAARA (HM) työskentelee Synergossissa ja sivutoimisena kouluttajana Tampereen yliopistossa. Hänellä on usean vuoden kokemus EU-rahoitteisista kehittämishankkeista ja tapahtumatoiminnasta. Tohtorinopinnoissaan hän on paneutunut laadunhallintaan. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen projektipäällikkönä Tienhaara vastasi muun muassa palveluinnovaatioiden syntymistä tukevan monitieteisen yhteistyön avaamisesta ja verkostojen vahvistamisesta.

ANNE TUHKUNEN (HT) työskentelee Synergossissa erityisasiantuntijana. Hänen keskeisintä erityisosaaamistaan ovat tutkimus-, kehittämis- ja palvelumuotoiluprojektien suunnittelu ja toteutus sekä sidosryhmätyö. Tuhkanen on toiminut eri korkeakouluissa ja tutkimuskeskuksissa tutkijana. Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksessa hänen tehtävänä oli muun muassa Tampereen yliopiston palveluasiantuntijuuden kokoaminen ja kanavoiminen, opiskelijaresurssien hyödyntäminen, innovaatiokonseptit ja -mallit sekä niiden tuotteistaminen yksityisellä sektorilla.

SANNA TUURNAS (HM) toimii Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa tutkijana. Hänen väitöskirjatyönsä käsittelee uusia, kumppanuuteen perustuvia julkisten palvelujen kehittämis- ja tuottamistapoja. Tuurnas on työskennellyt Synergossissa useissa kansallisissa sekä kansainvälisissä tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja ollut tutkijana muun muassa Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen vauhdittamassa InnoTuo-hankkeessa.

*Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

MUISTIINPANOJA

PALVELUAJATTELUN MURROS

– näkymiä uudistuvaan palveluun

Kehitätkö organisaatiosi toimintaa ja tulevaisuuden toimintamalleja neuvotteluhuoneessa vai asiakkaasi arjessa?

Toimintalogiikka on murroksessa. Yritykset saavat liikevaihdostaan yhä suuremman osan palveluliiketoiminnasta, ja julkista sektoria haastaa laadukkaan ja kustannustehokkaan palvelun tarjoaminen yhä niukkenevilla resursseilla. Muutosta kuvataan siirtymisellä tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen toimintaan. Teos Palveluajattelun murros keskittyy tämän muutoksen ymmärtämiseen ja käytännönläheisten ratkaisumallien tarkasteluun.

Kirjoittajat ovat Tampereen yliopiston eri tieteenalojen asiantuntijoita. Lukijalle tarjotaan tiivis, poikkitieteellinen ja ajanmukainen näkemys palveluajattelusta painottaen niin liiketoimintaosaamista kuin asiakaslähtöistä julkisten palvelujen kehittämistäkin. Tampereen Palveluinnovaatiokeskus -hankkeen toiminnassa koottujen case-esimerkkien kautta avautuu konkreettisia vinkkejä ja välineitä liiketoiminnan kehittämiseen. Kirja soveltuukin erityisesti henkilöille, jotka haluavat haastaa organisaationsa uudistumaan, kehittymään ja luomaan tulosta palveluajattelun avulla.

ISBN 978-951-44-9435-2

